

Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas



Trabajo de Graduación

“Plan de Negocios para la Tercerización y Automatización
del Proceso de Análisis de Balances en Argentina”

Autores

Segovia, Juan Cruz (31130)

Tedín Rodríguez, Ramiro (31136)

Mentor

Fernando Alvaro

Buenos Aires, Argentina

Otoño 2023

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	3
1. Introducción	4
1.1 Situación general	4
1.2 Problema identificado	5
1.3 Oportunidad de negocio	7
2. Análisis del mercado, del entorno, y de la empresa	9
2.1 Servicios	9
2.2 Mercado emergente	10
2.3 Competencia	11
2.4 Entorno	12
2.5 Análisis interno de AZ Empresa de Archivos	17
3. Modelo de negocio	22
3.1 Business Canvas Model	22
4. Estrategia de Marketing y Ventas	29
5. Operaciones del Negocio	31
6. Equipo	32
7. Costos, Finanzas e Inversión	34
8. Aspectos Legales	36
9. Plan de Implementación y Riesgos	37
10. Subcontratación y Por qué AZ	39
11. Conclusiones	42
12. Bibliografía y Fuentes de Información	43
13. Anexos	45

Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo consiste en dar una solución concreta, tanto en materia de eficiencia de información y de costos, para el sistema financiero y grandes empresas comerciales en el territorio nacional. La problemática surge de los costos elevados que mantienen los bancos y las grandes empresas a la hora de realizar el análisis de riesgo crediticio de cada uno de sus clientes (personas jurídicas) sumado a la baja efectividad del proceso de carga manual de los datos en los balances.

Como respuesta a esta problemática, “AZ Administración de Archivos S.A.” ofrece 2 cosas como servicio agregado a su cartera: por un lado la tercerización del proceso de carga de datos mencionado, ahorrándole al cliente costos y aumentando la cantidad de balances analizados por hora; por otro lado, una automatización del proceso a través de la alianza estratégica con Doc.Series, una empresa suiza consagrada en el área de soluciones de última generación de digitalización mediante IT. Juntos desarrollan durante un plazo aproximado de dos años un software con machine learning que escanea de manera automática el balance, y arroja la información necesaria para los analistas. Esto les da la posibilidad de tomar una mejor decisión con información precisa, en un plazo de tiempo mucho menor al existente en el proceso tradicional.

Con una inversión de US\$500.000 o AR\$345.000.000 que se recupera a principios del año 3 del proyecto, se obtiene un flujo de fondos que arroja un VAN de AR\$6.956.808.170 y una TIR del 96,6%. El proyecto es altamente rentable, y promete mejorar tanto el proceso de análisis de balances en los bancos y grandes empresas de Argentina, como los beneficios económicos de AZ y sus clientes.

A su vez, realizando la automatización con AZ se crean nuevos puestos de trabajo para estudiantes universitarios en busca de un primer acercamiento al mundo corporativo y a las finanzas de las grandes entidades de Argentina.

Palabras clave: bancos y empresas, costos, balances, tercerización, IT, automatización.

1. Introducción

1.1 Situación General

A medida que la sociedad evoluciona, también se incrementan las actividades laborales con las que se tiene que cumplir. Nuestro problema radica en el rubro corporativo, ya que observamos que los agentes del sector, además de cumplir con sus funciones diarias, tienen que desempeñar tareas en la relación de balances de manera manual, lo que supone duplicar tareas habituales y teniendo como riesgo dar margen a la equivocación en las mismas. O lo que es aún peor, no llegar con los tiempos para culminar las tareas.

En un mundo globalizado, más exigente y en constante cambio, existe un factor a tener en cuenta para lograr productividad eficiente y flexible en ese puesto laboral; una de ellas y la más buscada es la reducción de costos, ya que al incorporar una tarea más responsable, requiere de alguna manera aumentar los salarios de cada empleado bancario. Para lograr este objetivo, las empresas recurren a la industria IT para reemplazar las tareas manuales. Es por esto que la inteligencia artificial llegó para complementar y aumentar las capacidades humanas, y nos hace mejores en lo que hacemos.

El problema general identificado por AZ empresa de archivos no surgió únicamente analizando al mercado, sino también en base a las vivencias y experiencias de los miembros del directorio de la empresa. Mónica Mariel Rodriguez, Roberto Juna Cristóbal y Carlos Solano Alarcón conforman el directorio y todos hicieron carrera extensas y exitosas en varios bancos de la república. Para dimensionar, Cravero fue presidente del banco de Santa Fe (actual cliente de la empresa). Carlos, el CEO, llegó a ser el gerente de operación del banco Sudecor y la doctora Rodriguez hizo carrera en el área de legales dentro del banco Galicia (también cliente de la empresa). Luego de sus amplios caminos dentro de los diferentes bancos, los tres se unieron como socios y crearon AZ Administración de Archivos, una sociedad dadora de servicios para bancos y grandes empresas¹ allá por los años 2000. Desde ese

¹ Anexo A: Algunos clientes de AZ Administración de Archivos S.A.

entonces, con la base del servicio de guarda de archivos, empezaron a ofrecerle a sus clientes servicios que facilitan su ejercicio como la digitalización de archivos, inventario de activos fijos, y copiado directo de libros contables con calidad láser. Este servicio de tercerización de balances inteligentes no será la excepción.

La empresa está en un segmento de mercado donde es muy difícil innovar dadas las características del mismo. No obstante, desde sus inicios AZ se caracterizó por la rebeldía de ofrecer servicios complementarios avanzados para el mercado argentino, y más aún en el mercado del interior del país².

1.2 Problema Identificado

En concreto con el nuevo servicio de balances inteligentes, la empresa vió que en bancos de todos los tamaños y en grandes empresas había tres problemas centrales con el análisis de balances: en el flujo, en la eficiencia de datos, y en el costo. Se obtuvo información de primera mano entrevistando al Lic Marcelo Poncini,

El gran flujo de balances llega a los bancos cuando vencen, luego de cinco a seis meses del cierre. De acuerdo a los datos recopilados en nuestra investigación en la entrevista al Lic. Marcelo Poncini, la mayor parte de estos cierran en mayor o menor medida un 70% en Diciembre, y el otro 30% en Junio. Esto quiere decir que en Mayo llegan los de Diciembre, y en Noviembre llegan los de Junio. Luego se utiliza una gran cantidad de tiempo de los empleados para la carga de los balances al sistema, para poder tomar una decisión rápida con la información arrojada, en un plazo de tiempo corto. Aparte de esto, se entiende que existe la entrada de clientes nuevos o situaciones particulares que arrojan nuevos balances fuera de los dos meses mencionados. Si se traza un gráfico que mide la cantidad de horas hombre bancarias dedicadas a la carga de balances a lo largo del año, se connotan máximos y mínimos con diferencias exponenciales. La línea tiene lo que a

² Anexo B: Sucursales en Paraná, Rosario y Rafaela

partir de ahora llamaremos Picos y Valles, con los Picos en Mayo y Noviembre como mencionamos anteriormente.

En términos de eficiencia de datos, tomando de ejemplo a los bancos, cada oficial de cuentas tiene que recibir el balance del cliente de su cartera. Ya en mano, el funcionario tiene que cargar todos los datos manualmente a la base desde un documento de entre cincuenta y cien páginas comúnmente, todo esto al mismo tiempo que realiza sus otras tareas y es interrumpido por sus pares y horarios laborales. Una vez cargado, la base arroja ratios como el índice de liquidez, la prueba ácida, el aparcamiento, la rotación de créditos, y la rotación de inventarios, entre otros. Con la información reclutada, tiene que tomar una decisión clave de seguir o aprobar un préstamo, por ejemplo. Con esta metodología de análisis de balances, hay una efectividad de datos reclutados del 40% al 50%³ con una intervención humana muy elevada en un proceso altamente repetitivo, dando como resultado una probabilidad de error alta para la importancia de decisiones que implica el rubro en específico.

Por otro lado, las empresas, y en especial los bancos, tienen un problema de costos elevados al momento de analizar y tomar decisiones sobre los balances. Se puede realizar un cálculo rápido de lo que le sale a un banco contratar y dedicar sus recursos humanos. Se parte del hecho de que el sueldo inicial a Mayo de 2023 de un empleado bancario es de \$300.000 mensuales, multiplicado por 1,4 de los aportes bancarios, y esto a su vez por 14,5 para hacerlo anual, teniendo en cuenta los bonos y aguinaldos. Luego se multiplica por un x ponderador, que supone los gastos, riesgos, e indemnización que implica ocuparse del proceso de emplear. El recurso humano le cuesta al banco anualmente una cifra obligatoriamente mayor a seis millones de pesos argentinos; recurso que tiene que dedicarle una gran parte de su tiempo a la carga manual de datos de balances. Mientras que un empleado de contrato temporal, tipo de empleado que tendría AZ en su nómina para ocuparse exclusivamente de dicha tarea en forma repetitiva, cobra \$150.000 mensuales y tiene significativamente menos gastos extra.

³ Entrevista al Lic. Marcelo Poncini, Gerencia de Riesgo Crediticio, Grupo Petersen.

1.3 Oportunidad de negocio

“AZ Administración de Archivos S.A.” viene a ocupar una vacante inexplorada en el mercado. No hay ningún competidor que ofrezca un abanico de servicios tan amplio, y que se nutran el uno con el otro, como es el caso de esta empresa. Y para llegar a consolidar la posición que tiene hoy, formó procesos innovadores que empezaron a ofrecer a los clientes para hacer la diferencia. Y el nuevo análisis de balances que se puede proponer a partir de ahora no es la excepción. El secreto está en entender por qué los bancos y grandes empresas deberían tercerizar esta tarea con AZ. Principalmente es para solventar los 3 problemas centrales del proceso mencionados anteriormente, pero apunta a un objetivo mucho mayor, tanto para AZ como para el panorama del país en general.

AZ entra al proceso de análisis de balances dentro de los bancos y las grandes empresas para aplanar los picos y valles, o sea el flujo de tareas que tiene el recurso humano. Tercerizando, disminuyen notoriamente la cantidad de horas que tienen que invertir los empleados bancarios en los picos y valles, a su vez disminuyendo el recurso humano necesario y la sobrecarga del existente con todo lo que ella implica.

Con empleados dedicados pura y exclusivamente a la carga manual de balances, se minimiza el porcentaje de error y se maximiza la cantidad de datos cargados en una hora. AZ ofrece más balances, más certeros. Pero hay un giro novedoso que se añade al proyecto de tercerización: Buscan fortalecer su lugar en un mercado donde toda la competencia hace manualmente el análisis de balances, mientras que AZ desarrollaría junto con la empresa Doc.Series la tecnología necesaria para escanearlos y cargarlos al sistema con el análisis detallado de forma instantánea. Esto le aseguraría a sus clientes que en un plazo del presente a dos años se va a garantizar un 95% de intervención con IT y un 5% de supervisión final por parte del personal. De esta manera, se entregará al área financiera de las empresas y bancos balances analizados al detalle, con tiempos y costos menores a cualquier servicio orgánico ofrecido o que puedan hacer dentro de las empresas o bancos propios; y el oficial de cuentas podrá tomar la mejor decisión posible optimizando su trabajo. No solo

se ofrece ahorrar en horas-hombre de los empleados bancarios o en los costos, sino que se va a aumentar de manera exponencial la cantidad de balances analizados en un tiempo determinado, junto con la calidad de los mismos.

Retomando la idea de la oferta de servicios que van de la mano (gestión electrónica de documentos, administración integral de archivos, inventario de activos fijos, administración y guarda de bienes e insumos, copiado directo de libros contables con calidad láser, alquiler de espacios físicos y la estrella del trabajo, los balances mediante IT) la empresa lo que quiere lograr es posicionarse como un aliado estratégico de los bancos y las grandes empresas. Así logrando una dependencia mayor de los bancos hacia AZ, y empezar a crecer más aún en el mercado. La empresa ya cuenta con un piso de clientes muy fuerte, y puede utilizarlo para catapultarse a buscar nuevos y fortalecer la relación con los existentes.

Sumado a esta intención de buscar nuevos clientes, la empresa va a apuntar a usar este nuevo servicio como gancho para entrar a un mercado tan competitivo, con barreras económicas tan altas, como lo es el de Buenos Aires. Una vez que posean clientes que quieran contratarlo, la idea es brindarles el combo de todas sus ofertas; así tienen la seguridad de entrar al nuevo mercado con una base de clientes sólida que sirva como seguro ante la novedosa expansión objetiva.

2. Análisis del mercado, del entorno, y de la empresa

2.1 Servicios

La principal actividad de la empresa es el ordenamiento, clasificación y guarda de documentación, copiado de libros y destrucción de documentación. El reenvío de cajas y/o documentación a cada sector requirente se realiza mediante copias por internet y/o mediante bolsas de correo interno entre las sucursales y/o la casa central de cada cliente.

Asimismo a los servicios ya existentes, la empresa AZ empezó a contar con el desarrollo y comercialización de nuevas propuestas como: administración y logística de insumos, inventario de activos fijos y digitalización de documentos. Se comienza prioritariamente el desarrollo comercial de cada uno de estos nuevos servicios con los clientes ya vinculados.

El novedoso servicio de “administración y logística de insumos” es inmediatamente analizado y contratado por el grupo de Bancos, ya que les resulta económico y operativamente muy favorable. Este servicio consta de la recepción de bienes (cajeros automáticos, máquinas cuenta billetes, cartelería, etc.) e insumos (resmas de papel, sobres, lápices/lapiceras, etc.), comprados al por mayor por cada Banco, carga en inventario los mismos, guarda y envía solicitud de las sucursales, con baja en inventarios e informe periódico de movimientos a los sectores de “recursos materiales” de cada Banco. El envío a los requirentes se efectiviza mediante bolsas de correspondencia interna en el caso de insumos, y mediante transportes autorizados los bienes de uso.

Con respecto al servicio de “inventario de activos fijos”, el mismo es desarrollado con visitas a Estudios Contables, empresas medianas y grandes, y el grupo de Bancos. Se lleva a cabo la identificación por parte de AZ de todos los activos incorporados en los balances de cada empresa, confección de un inventario con los mismos y la registración de altas y bajas de los activos anotados. Este servicio está registrado con un sistema operativo propio de AZ que emite la información de forma periódica a cada cliente.

Por último, respecto a la “digitalización de documentos⁴”, el servicio es desarrollado entre los clientes ya existentes, como así también por nuevas empresas demandantes de este tipo de soluciones; a modo de ejemplo podemos citar como nuevo cliente al Instituto del Seguro de Entre Ríos y los ya vigentes, como el grupo de Bancos, Caruso Seguros, etc. Este servicio también cuenta con un sistema propio de información a los clientes, mediante ingreso vía internet a la cuenta de los mismos, lo que facilita su utilización y brinda un respaldo administrativo inmediato.

El proceso de llevar a cabo las soluciones que AZ ofrece demanda la capacitación del personal, contratación de estudios especializados en seguridad e higiene y trámites administrativos necesarios para completar los requerimientos operativos, técnicos y legales.

2.2 Mercado emergente

Es seguro afirmar que son cada día más las empresas que eligen aplicar tecnología avanzada a sus servicios, ya que de esta manera se logra la flexibilidad en los diferentes requerimientos de los clientes. Los beneficios que la inteligencia artificial demarca son múltiples: las posibilidades de error son bajas, ofrece mayor precisión, menores costos, y mayor eficiencia en general; que es justamente la solución que veníamos a buscar para resolver los problemas iniciales. “Por eso sería positivo plantear qué beneficio le puedo sacar en cuestiones más simples y más pequeñas a cuestiones más complejas y grandes en las distintas industrias o aspectos personales de las personas” explicó a La Prensa Camila Manera. La especialista en Data Science es Chief Data Officer para Libro de Pases, y resaltó que “los datos por si solos no sirven para nada. La inteligencia artificial nos ayuda a sacar información útil de esos datos, información que se utiliza para tomar decisiones”.⁵ La tecnología colabora enormemente en la tarea de bancos y empresas grandes del mercado

⁴ Westreicher, Guillermo. (Noviembre 19, 2022.). Digitalización - Qué es, definición y concepto. Economipedia.

⁵ Badeni, Mariana. (Octubre 31, 2022).La inteligencia artificial humanizada.La Prensa.

argentino para realizar análisis de datos. Un buen ejemplo sería Sancor o Ilolay:

2.3 Competencia

Hay que empezar aclarando que ninguna empresa está ofreciendo en Argentina a los grandes bancos y empresas la tercerización de la carga manual de balances o el nuevo análisis inteligente de los mismos que propone implementar AZ con su cartera de clientes.

Con respecto a los servicios ya presentes, algunas empresas en Argentina tienen ofertas similares a las de AZ Administración de Archivos. A continuación, nombramos algunas: Iron Mountain Argentina, Archivo 2000, DocuSign Argentina, Exactus, TGB Group, e E-Lock Argentina. Todas estas empresas se centran ya sea en ofrecer soluciones de almacenamiento, gestión, destrucción, y digitalización de documentos físicos, o en manejo de documentos digitales.

Para comparar a AZ Administración de Archivos con otras empresas internacionales de la misma industria, investigamos algunas empresas que ofrecen servicios similares en otros países. En México se encuentran Grupo Sistemas de Archivo, Lumen, Docu Vault; luego en Estados Unidos está Iron Mountain, DocuSign, Cintas, Secure Data; Crown Records Management y Arkivum en el Reino Unido; Shred-It en Canadá; Pro Archive en Dinamarca; Digital Safe en Suiza; y Recall en Australia.

Todas poseen manejo de archivos digitales, y la mayoría incluyen la gestión de los documentos físicos dentro de su oferta. Trabajan con clientes en varios sectores incluyendo servicios financieros, salud y gobierno. Algunas incluso se especializan en soluciones de firma electrónica.

En general, AZ Administración de Archivos tiene una competencia sólida tanto a nivel nacional como internacional. A nivel nacional, en Argentina ofrecen servicios similares a la gestión de documentos y almacenamiento de archivos y pueden ser una alternativa para aquellos que buscan soluciones

locales. Para destacar en este mercado competitivo, AZ podría considerar la implementación de nuevas tecnologías para mejorar sus servicios de almacenamiento y gestión de documentos, así como la expansión de su presencia en línea a través de mejores soluciones de almacenamiento y gestión de documentos digitales. También podría considerar la expansión de sus servicios a nuevos mercados y sectores en todo el país, como el ingreso a Buenos Aires donde Iron Mountain es fuerte en el mercado.

En nuestro análisis, pudimos observar que el mercado local específicamente se divide en dos grandes partes. Por un lado el grupo de empresas que radican y se hacen fuertes en la provincia y capital de Buenos Aires; por otro lado está el grupo del interior del país, que es ahí donde AZ se hace fuerte en todos los servicios que ofrece actualmente.

Ningún competidor tanto doméstico como internacional ofrece todo el ramo de servicios a sus clientes que actualmente tiene AZ. Cada uno es fuerte en su respectivo rubro pero con la diferencia que AZ mantiene cautivos a sus clientes ofreciendo un paquete de servicios a tomar a modo de solucionar problemáticas del día a día. Es así cómo logra mantenerse en una posición fuerte como proveedor de servicios diferenciales.

2.4 Entorno

2.4.1 Metodología

Siguiendo con el trabajo, realizamos un diagnóstico integral del entorno en el que AZ se encuentra, tanto micro como macro, para que pueda llevar a cabo el lanzamiento del nuevo servicio de balances con IT. El análisis del entorno se realizó utilizando herramientas como la función de Abell y las Cinco Fuerzas de Porter.

Se resaltaron resultados muy optimistas para la posición de la empresa, dado que el servicio no está presente en el mercado ni existen posibles nuevos competidores salvo muy extraños casos posibles. Todo este optimismo está

presente por ser una oferta que se basa en la reducción de costos y el alto grado de seguridad en la información que se va a suministrar.

2.4.2 Función de Abell

Existen tres ejes a partir de los cuales se define el negocio:

- Necesidad: qué necesidad va a ser satisfecha.
- Alternativas tecnológicas: cómo van a ser satisfechas.
- Consumo de clientes: quién va a ser atendido.

En función de la necesidad, la empresa va a satisfacer la necesidad que hoy en día tienen todos los entes jurídicos; es decir todos los bancos, incluidos los ejecutivos de cuentas de los mismos. Un ejecutivo de cuentas es el profesional que en una empresa administra las cuentas de los clientes; este se encarga de la gestión de la relación estable y duradera. La necesidad que tienen tanto los grupos como el recurso humano es de amesetar los picos y valles que se generan por la sobrecarga de balances en ciertos períodos del año.

En lo que respecta a clientes que podemos y aspiramos a satisfacer, son tanto los existentes dentro de la cartera de AZ, como los nuevos bancos o empresas en el gran mercado de Buenos Aires y demás provincias donde la empresa no se encuentra aún presente

Por último, las alternativas tecnológicas y cómo van a ser satisfechas las mismas. La empresa en este ámbito está muy avanzada. Tanto AZ como Doc.Series están a la vanguardia en el mercado que les atañe. El sistema que se va a utilizar y ofrecer posteriormente es un sistema de escaneo inteligente, que trabaja en conjunto con Excel para que el banco vea este nuevo balance resumido con los datos que necesita y la información cargada y procesada.

2.4.3 Cinco Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter se utilizan para evaluar la situación de la competencia, la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial del producto. Esta rentabilidad se mide en términos de rendimiento a largo plazo.

Grado de rivalidad entre los competidores

Actualmente en el mercado argentino nadie ofrece esta clase de servicio ni algo similar. Y mejor aún, no hay indicador alguno que marque la probabilidad de nuevos competidores nacionales o internacionales.

En este último sentido, los competidores directos de guarda de archivos en el país, radicados principalmente en CABA o en la provincia de Buenos Aires, tampoco ofrecen los servicios de insumos, bienes de uso y principalmente el servicio de balances que nos interesa en este caso. Además, todos estos competidores de gran envergadura se encuentran en Buenos Aires y sus alrededores, dejándole a AZ un mercado del interior productivo del país próspero para crecer; como son las provincias de Santa Fe, Entre Ríos, Córdoba y la región cuyana.

Riesgo por el ingreso de nuevos potenciales competidores

El ingreso de nuevos competidores a este rubro es muy difícil, casi nula, debido al costo muy alto de entrada. Se necesita una gran infraestructura, y no tener enlaces cercanos que puedan tener influencias positivas en el negocio (como el de brindar sugerencias para lograr los objetivos propuestos) es un factor excluyente.

Y con respecto al servicio nuevo que se ofrecería, el riesgo de nuevos competidores es medio. La carga manual de los balances es relativamente fácil de tercerizar. Pero para aumentar la eficiencia en porcentajes grandes y rentables, se requiere de antemano una gran cartera de clientes bancarios que

aporten una amplia cantidad de balances, cifras que solo se consiguen a través de los años. Esta escala mencionada funciona junto con la confianza de parte de los clientes; no hay que olvidar que es un proyecto que alcanza su máxima eficiencia recién después de los 2 primeros años. Y esa confianza formada durante años es extremadamente difícil de conseguir para nuevas empresas que consigan la tecnología.

Poder de negociación de los compradores

El Poder de negociación de los compradores es el precio ya que siempre ha sido un mecanismo de conexión fundamental entre vendedores y compradores. Las empresas de mayor envergadura y los bancos son grupos con una mentalidad más abierta y que toman sus decisiones en este aspecto desde lo operativo y lo económico, lo que facilita su incorporación una vez acordado el precio. El precio es el único que captura el valor del producto y lo convierte en algo económico. Esta postura ultraconservadora consiste en fijar los precios de sus servicios únicamente cubriendo los costos e incrementos y adicionando un multiplicador, utilizado como herramienta para cubrir los costos y obtener la ganancia pretendida por los accionistas. Sumando la idea de que la empresa desea una vez capturados los nuevos clientes, ofrecerles en paquete o combos todos sus servicios. Así bajando costos a sus clientes con la idea de que los mismos centralicen todos sus servicios con AZ. Provocando que la empresa tenga mayor poder sobre el mercado y sus clientes al mismo tiempo que los mismos bajan sus números de gastos.

Poder de negociación de proveedores

Los proveedores principales del proyecto son, como agente estelar Doc.Series, y en papeles secundarios Amazon y Claro Argentina S.A. Podemos decir que el papel de negociación de AZ hacia los proveedores es bastante limitado e inflexible. Esto da como resultado un poder de negociación alto para los proveedores, ocasionado por la escasa oferta de servicios de IT adaptables a las características del proyecto en cuestión.

Igualmente la relación que mantiene la empresa con sus socios suizos es de excelente calidad. Esto es debido a que ambas entidades tienen historia trabajando juntas. AZ ya ofrece uno de sus servicios, Gestión electrónica de Documentos, junto a Doc.Series en su calidad de partner. Sumado a la historia de trabajo previa entre ambas empresas. A destacar que la fluidez de esta relación se debe a que uno de los accionistas de la empresa extranjera es de nacionalidad argentina, lo que facilita la comunicación y el entendimiento. A esto último también se le suma la ventaja de que el accionista mencionado conoce el entorno argentino y el nicho de mercado bancario al que la empresa apunta a conquistar.

Por último, respecto al almacenamiento en la nube, la empresa cuenta con mayor porcentaje de poder a la hora de negociar con sus proveedores. Esto como resultado de la numerosa cantidad de competidores en el mercado de almacenamiento de datos en formato "nube". No obstante, la empresa escogió a Amazon (plano internacional) y Claro Argentina S.A. (plano doméstico) por sus características de empresas líderes en este mercado. En paralelo AZ igualmente cuenta con backups propios en cada sucursal y uno general diariamente, justamente para no depender y quedar expuesta por una eventual falla del proveedor.

Amenaza de productos sustitutos

Hablando con la doctora Rodriguez, accionista mayoritaria de la empresa, llegamos a la conclusión de que no hay productos que puedan amenazar el servicio novedoso que está ofreciendo AZ. Sino que puede haber una remota posibilidad, dadas las características del país y mercado donde se maneja la empresa, que el ente regulador de las entidades financieras dispusiera la unificación de formatos y criterios para la confección de los balances de todo tipo de empresa para facilitar una lectura uniforme de los mismos. Esta amenaza, igualmente, es casi imposible de llevar a la práctica, por lo menos en el corto y mediano plazo, debido a que deben intervenir para esta unificación todos los consejos de contadores públicos nacionales. Además, tendrían que encontrar la manera en que esta unificación le sienta

igual de efectiva a una empresa del tamaño de Arcor, una multinacional, como a una empresa personal pequeña con reducida y desprolija información contable. Esto se debe a que el formato de información no es igual para una sociedad anónima que para una S.R.L ni para otros tipos de sociedades.

Por otro lado, como producto sustituto sigue estando la manera “tradicional” de realizar el análisis de balances. Pero ya se discutió previamente las desventajas del modelo tradicional. No sólo posee un gasto de tiempo innecesario, un costo elevado, y un porcentaje de error mayor; en el mundo globalizado en el que nos desarrollamos, la organización que no se adapta, y no busca innovar acoplando las tecnologías emergentes, es aquella que luego se queda por detrás en la carrera hacia el éxito frente a las demás.

2.5 Análisis interno de AZ Empresa de Archivos

2.5.1 Metodología

Para esta parte del proyecto, iniciamos con la meta de entrevistar a los tres miembros del ápice estratégico de la empresa y además accionistas. Una vez logrado este objetivo, nos vimos inmersos en la técnica de “bola de nieve de recomendaciones”, esto como resultado de buenas entrevistas. Cada miembro del directorio estaba más aceitado en el manejo de una parte de la empresa. En el caso de la doctora Rodriguez era la parte de legales, y del señor Alarcon la parte de procesos y funcionamiento diario de la empresa.

Nos encontramos a la hora de hacer las entrevistas que, una vez cubiertas las preguntas al individuo a entrevistar, este mismo nos derivaba al siguiente, alegando que este nuevo sujeto iba a estar mejor preparado para responder las demás preguntas. De esta manera, lo adoptamos como forma de trabajo y cubrimos todos los puestos de la empresa que se podrían llegar a intervenir con este nuevo proyecto.

Con esta línea de trabajo es que llegamos a entrevistar al responsable de los sistemas de archivos, de la seguridad de la información y del departamento de IT de la empresa, el señor Jauregui. También entrevistamos

al puesto de *controler* de sucursales a cargo de la señora Vuletich. Todas estas a partir de las entrevistas a los tres integrantes del directorio, como mencionamos anteriormente.

Además, agregamos al análisis fuentes de datos provenientes de la empresa presentes en los anexos, su página oficial en internet y también las páginas web de competidores como Iron Mountain para ver la comparativa entre servicios de los rivales.

En simultáneo, nos pareció correcto definir a qué tipo de configuración estructural pertenece la empresa para así entender su funcionamiento y ver la velocidad y capacidad que puede tener la misma para responder a las necesidades que identificamos en el mercado. Por lo que definiremos y explicaremos en su totalidad el término “estructura”, volcado por Henry Mintzberg en el año 1993 en su pensamiento manifestado en el libro “La Estructuración de las Organizaciones”.

2.5.2 Estructura de la Empresa:

Teniendo en cuenta lo definido acerca del término “Estructura” escrito por Henry Mintzberg, podemos concluir que en la empresa AZ el “núcleo de operaciones” está compuesto por 40 operarios que se encargan de realizar las tareas sistematizadas dentro de los diferentes depósitos de la empresa⁶.

El “Ápice Estratégico” está compuesto por tres accionistas (Sr. Carlos Alarcón, Cr. Roberto J. C. Cravero y Dra. Mónica M. Rodríguez), los cuales conforman el Directorio, junto al Sr. Martin R. Schnidrig. Y al mismo tiempo, el Sr. Carlos Alarcón también ejerce el rol de Gerente General y CEO de la empresa.

La “Línea Media” de la empresa está conformada por dos personas; en “Sistemas” el Lic. Mario Pagani y la “Controler”, Srta. Cecilia Vuletich. El Lic. Pagani es responsable de Sistemas, al mismo tiempo que también cumple el rol de controlar remotamente a los responsables de sucursales; mientras que la

⁶ Anexo C: Organigramas de la empresa

Srta. Vuletich es responsable de "Operaciones", "Calidad", "Recursos Humanos" (RRHH), información a Directores, y toda tarea administrativa de la empresa, conformando así la totalidad de la línea media.

La "Tecno Estructura" en la empresa está conformada por dos personas, radicadas en la ciudad de Córdoba, encargadas de la administración interna de la empresa AZ.

El "Staff de Apoyo" está conformado por un asesor externo contable, impositivo y de RRHH (sueldos), que es el "Estudio Oscar Bittar & Asoc.", radicado en la ciudad de Córdoba, y una asesoría jurídica a cargo de la socia y directora, Dra. Mónica Mariel Rodríguez.

Continuando con la definición de "Estructura", vamos a establecer cuál de los cinco "mecanismos básicos de coordinación" se llevan a cabo en las operaciones diarias de AZ; estos mecanismos dan lugar a la interdependencia, que permite la relación de dependencia recíproca entre los integrantes de la empresa.

Los mecanismos que tienen lugar en el día a día de la operatoria son: a) la "adaptación mutua", ya que en la empresa reina la comunicación informal dado que los operarios interactúan de manera informal entre sí para realizar la tarea o trabajo correspondiente; b) al mismo tiempo tiene lugar la "supervisión directa", ya que el CEO y Gerente General de la empresa, Sr. Carlos Alarcón, y la Controler, Srta. Cecilia Vuletich, llevan a cabo la coordinación de la misma, impartiendo órdenes e instrucciones tanto a la administración como al núcleo de operaciones, a fin de coordinar el trabajo en su conjunto.

Por último, se dan al mismo tiempo dos estandarizaciones. La estandarización de los procesos de trabajo y la de los resultados. Esto se debe a que hay una especificación y/o programación del trabajo y los procedimientos a seguir. Todo esto se lleva a cabo con el fin de que la empresa AZ pueda asegurarse de brindar la misma calidad de servicios en cada sucursal y con cada cliente.

Continuando con la definición de “Estructura” vamos a establecer cuáles son los “Parámetros de Diseño” que utiliza la empresa AZ, según Henry Mintzberg.

Hay un bajo grado de “especialización del trabajo” en el común de los puestos de la empresa, ya que las tareas que tiene que realizar un operario de depósito son numerosas, pero no tienen un alto grado de dificultad.

Sin embargo, con relación a la “Formalización del Comportamiento”, la empresa tiene un alto grado de reglamentación y estructura de las secuencias de las actividades que deben realizarse para completar un trabajo, debido a que ante la solicitud de un cliente intervienen diferentes sectores internos responsables de cada operatoria para completar la misma, como por ejemplo: recepción de solicitudes; identificación de rack, caja y documentación solicitada, escaneo/fotocopiado y devolución de solicitud. Este procedimiento es reiterativo y repetitivo, en forma diaria y ante cada solicitud y/o consulta.

Respecto a la “Centralización y Descentralización” podemos concluir que si bien la empresa tiene varias sucursales, la autoridad de la misma está centralizada en su totalidad en la Ciudad de Córdoba.

Por último, con relación a la “Tercerización” podemos decir que se da de manera activa en la empresa, ya que la misma tiene contratada a la Dra. Mónica M. Rodríguez como asesora jurídica y al Estudio Contable “Oscar Bittar & Asoc.”.

Como conclusión de lo antedicho y para resolver el enigma, podemos definir a la empresa “AZ ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS S.A.” como una PyME con “Organización Empresarial”.

Si bien la empresa tiene 6 sucursales, lo que la haría parecer a una empresa de tipo “Diversificada”, es notorio que AZ no tiene ninguna semejanza con ese tipo de organización, teniendo en cuenta que su estructura es simple y predomina el “Ápice Estratégico” compuesto por 3 accionistas, de los cuales uno de ellos ocupa la función de Gerente General y CEO; Aunque AZ tiene numerosos mecanismos de coordinación como diversas estandarizaciones y adaptación mutua, su principal mecanismo de coordinación es la “Supervisión

Directa”, llevada a cabo por el Director y Gerente General, Sr. Carlos Alarcón, asistido por la “Controler”, Srta. Cecilia Vuletich. La empresa tiene una línea media conformada por dos personas, la Srta. Cecilia Vuletich y el Lic. Mario Pagani. Las áreas de “Apoyo” y “Tecno-estructuras” no están muy desarrolladas, dado que la administración sólo cuenta con dos personas y están tercerizadas las tareas en su mínima expresión posible para que la empresa pueda funcionar naturalmente. El poder está centrado en el CEO (Gerente General) de la compañía, Sr. Alarcón, que lo ejerce él mismo casi unilateralmente, con apoyo de la reciente incorporación de la Controler, Srta. Vuletich. Todo el personal rinde cuentas al Gerente General y la comunicación fluye de manera informal. Si bien la toma de decisiones es flexible, con un sistema de poder altamente centralizado en la Ciudad de Córdoba, el orden impuesto e imperante garantiza una respuesta inmediata.

La empresa opera en un entorno dinámico que requiere de una estructura flexible.



3. Modelo de Negocio

En palabras de Carlos Alarcón, CEO de la empresa, “El secreto del éxito está en ofrecer de entrada un modelo de negocio rentable”. Es así que se ofrece tercerizar la carga de datos de los balances al sistema, entregando de base numerosos beneficios a la empresa o el banco cliente. Y luego, a lo largo de dos años, maximizar esas ventajas competitivas con el nuevo sistema de escaneo inteligente que se irá desarrollando junto a Doc.Series, empresa de tecnología radicada en Suiza.

3.1 Business Canvas Model

Alianzas <ul style="list-style-type: none"> - Doc.Series - Claro (nube) - Amazon (nube) - Servicio técnico y desarrollo de nuevos programas 	Actividades Clave / Procesos <ul style="list-style-type: none"> - Contratación de empleados temporales - Desarrollo y mantenimiento del software inteligente - Venta del nuevo servicio 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> - Más balances por hora, más certeros - Mejora en costos de recurso humano - Ventaja competitiva 	Relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> - Explotar a los bancos clientes - Avanzar con empresas de mayor envergadura 	Segmento de clientes <ul style="list-style-type: none"> - Bancos - Empresas multinacionales
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Doc.Series - Empleados 		Canales <ul style="list-style-type: none"> - Personal - Telefónico - Página web de la 	

	temporales - Computadoras con equipo de trabajo - Monitores y procesadores específicos		empresa	
Estructura de costos - Software del sistema nuevo - Hardware que sostenga el proyecto - Salarios del personal encargado - Alquiler del espacio físico - Servicios agregados de almacenamiento de datos		Fuente de ingreso - Ingreso por balance procesado y entregado		

SEGMENTO DE CLIENTES

En la primera etapa del proyecto, el valor agregado se le ofrece directamente a los bancos. Se ejecuta para que puedan tomar la mejor decisión posible con la mayor tasa de efectividad del mercado argentino. En una segunda etapa, con la flexibilidad ya lograda, se apunta a aportar valor a empresas de carácter más grande; es decir, a empresas de segmento a nivel multinacional, como Arcor, Acindar y Coca Cola. Debido a que estas empresas tienen distribuidores y clientes que son personas jurídicas de menor envergadura a los cuales le deben controlar la responsabilidad, y necesitan tener un control y seguimiento de las empresas a las que les están vendiendo y financiando productos.

Existen muchas diferencias entre los clientes a los que apunta el nuevo servicio, que se basan principalmente en el tamaño y en la cantidad de clientes que cada uno de ellos a su vez posee. Esta es la razón por la cual se

profundiza en la flexibilidad del mismo, para que luego abarque al mayor segmento posible.

Más específicamente dentro de la segmentación de clientes, AZ cuenta con dos divisiones en su cartera: clientes de sistemas financieros por un lado, y clientes del sistema comercial por el otro. Dentro del área financiera se encuentran los bancos y las financieras, mientras que en el otro sistema se encuentran las empresas comerciales como Limansky S.A. o Iloay, actuales clientes de AZ.

PROPUESTA DE VALOR

Como eje central de la propuesta se le ofrece al cliente una mejora en sus costos, en su eficiencia, y efectividad al momento de tercerizar la carga de datos de los balances. Al banco le cuesta una elevada cantidad de dinero poner a un oficial de cuentas u otro empleado extra calificado a hacer este tipo de tareas administrativas y altamente repetitivas. Esto debido a que el sueldo de un empleado bancario es aproximadamente el doble al de un empleado temporal, tipo de empleado que realiza esta labor en AZ. Sin obviar el hecho de que esta tarea se encuentra dentro de otras que el empleado bancario tiene que hacer, lo que baja la eficacia en la realización de la misma.

Luego se genera la segunda parte de la propuesta de valor. Al ser tareas repetitivas encargadas al hombre, se cuenta con una probabilidad de error de entre el 40% y el 50%; mientras que en dos años se podría reducir a un 5% si elige contratar a AZ para colaborar con el desarrollo de la nueva tecnología que automatiza el proceso. Se añade a la propuesta de valor una ventaja competitiva importante frente al resto del mercado de grandes empresas y bancos argentinos.

Los clientes de AZ a su vez contratan este servicio por el valor agregado que tendrá el análisis hecho del balance utilizando IT, resultando en costos más bajos para el cliente. Ya externalizar este proceso sin la tecnología innovadora hoy mismo le simboliza una importante reducción gastos en recurso humano y

le permite poner a trabajar a su personal calificado en las tareas más específicas y rentables para los bancos y empresas.

CANALES

Los clientes, dada la cartera con la que cuenta la empresa hoy en día, eligen el canal de persona a persona para estar en contacto y contratar nuevos servicios. Complementariamente, los canales telefónicos y páginas web de la empresa son donde se comunican potenciales nuevos clientes que por lo general son los de menor envergadura para la empresa, debido a que los clientes grandes son un núcleo cerrado en el mercado. En el mismo, se pasan información boca a boca con las experiencias. De esta manera, con buenas recomendaciones la empresa puede aspirar a ganar más clientes y peso dentro de sus diferentes mercados.

El canal que por excelencia funciona en AZ a un coste muy similar a cero es el persona a persona. Posteriormente, la empresa no invierte mucho capital en canales de distribución o marketing dada la comodidad que logró tener con un piso de clientes firmes. No obstante, una parte del directorio está influyendo, junto con las cabezas jóvenes, un cambio de paradigma en el área de marketing y en las relaciones con el cliente. Pretenden lograr explotar el hecho de tener una base de clientes estables para poder dar auge a buscar nuevos potenciales clientes. Esto último se ve reflejado fácilmente en la estrategia del nuevo servicio de balances inteligentes que van a ofrecer; hacen mucho hincapié en lograr flexibilidad en la oferta de este servicio para que se logre adaptar a las necesidades de los diferentes tipos de clientes y no solo a los bancos.

RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Las relaciones que se esperan tratar con este nuevo proyecto son las siguientes: como primera alternativa, explotar fundamentalmente a los bancos que ya se tiene como clientes, ya que el proyecto tiene ventajas notables desde

el arranque y agregar el servicio es de gran utilidad. Fortalece la relación existente, y une aún más con la promesa de un proyecto a futuro para modernizar los procesos en Argentina. Posteriormente está acordado avanzar con las empresas de mayor envergadura que a su vez analizan a sus clientes para darle una financiación.

La primera etapa de relación entre los bancos y AZ es facilitada debido a que ya la tiene solidificada por los demás servicios que le está ofreciendo (archivos, digitalización, administración de insumos y el servicio que le brindan de bienes de uso). Teniendo ya este trato y relación directa, el procedimiento va a ser profundizar la reciprocidad con el área corporativa de cada banco en el sector de riesgo crediticio, dado que es el sector al que está destinado el servicio.

La relación que se mantiene en funcionamiento con el sector corporativo de todos los bancos es fluida. Forma parte de lo que lo hace propio a AZ. La integración con el resto del modelo de negocio se da por el contacto con los gerentes de las áreas del banco que en ese momento requiere la empresa. Los costos en la relación con los clientes son nulos en principio, gracias al contacto personal que mantiene la empresa en cada uno de los bancos. Éste sería el punto de partida, donde se afinarían los mecanismos para salir en busca de nuevos clientes potenciales.

A raíz del costo cero en la relación con los clientes, el diálogo con los diferentes bancos iniciarán a la par para ir fijando la nueva oferta y luego pasar a venderla. En principio se procedería con la venta al sector corporativo y luego se encontrarán en la etapa de ir área por área.

FUENTE DE INGRESO

El ingreso se conforma de un pago a fin de mes que varía de acuerdo a la cantidad de balances procesados y entregados que solicite el cliente. Este hecho va a reflejar marcadas fluctuaciones en ingresos estadales durante el año, debido a los picos y valles. No olvidemos que la práctica usual de las empresas es cerrar sus balances al 30 de junio o 31 de diciembre. El flujo de

ingreso atípico no va a generar un problema en la empresa ya que este es solo uno de muchos servicios que AZ presta a sus clientes, y la contratación y pago de sueldo de los empleados temporales va en conjunto con las etapas de mayor demanda.

La manera que tiene la empresa de percibir sus honorarios por los servicios prestados es mediante transferencias electrónicas a su cuenta corriente. En menor medida también recibiendo cheques de pago diferido extendidos, más que nada por las empresas comerciales; las empresas financieras cumplen el régimen con transferencias regulares.

Se estima que la sumatoria total de ingresos que va a generar este nuevo proyecto de servicio va a representar en las ganancias netas de AZ alrededor de un 10% luego de 1 año de funcionamiento⁷, con el proceso de análisis ágil y una cartera de clientes establecida.

ACTIVIDADES CLAVE / PROCESOS

Para empezar, uno de los procesos que requiere el proyecto es la contratación de empleados temporales. Luego la realización efectiva de sus tareas; esto es, pasar la información de los balances anticuados al sistema regular y más adelante al sistema con IT, para que estos resulten en un balance justo con los datos solicitados por el cliente y que de esa manera se pueda tomar decisiones pertinentes a las necesidades del mismo.

También está el desarrollo y mantenimiento del software inteligente, si bien la instalación se terceriza con Doc.Series. Los técnicos de dicha empresa estarán en constante relación con el equipo de análisis de AZ.

Por último, no hay que olvidar que una actividad clave va a ser la venta del nuevo servicio agregado, junto con el desarrollo de las cláusulas con cada cliente de acuerdo a sus necesidades.

⁷ Dato obtenido a partir del cálculo: Resultado neto proyectado del servicio 2024 (\$88.777.316) / Resultado Neto proyectado total de AZ 2024 (\$930.000.000). Ganancias proyectadas de AZ para el 2024 obtenidas en la entrevista con Carlos S. Alarcón.

RECURSOS CLAVE

Principalmente, el recurso importante que demanda la mayor erogación de dinero es el sistema en sí que estamos contratando a Doc.Series. Secundariamente viene el factor humano como recurso, el cual va a ser vital en este lapso en el que trabajaremos para subir la efectividad de 40/50% a 95% en la calidad de datos que aportamos de los balances. Otros recursos que vamos a tener en cuenta son las máquinas que vamos a necesitar, o hardware, con monitores y procesadores específicos para que los pasantes o empleados temporales que van a estar en el proyecto puedan llevar a cabo sus tareas de manera eficiente.

ALIANZAS

El principal aliado estratégico en este nuevo emprendimiento es la empresa Doc.Series. Los suizos van a apoyar a AZ con recursos estratégicos y habilidades a la hora de hacer updates y correcciones en la inteligencia, para que sepan adaptarse y tener esa flexibilidad que busca otorgar la empresa a sus clientes. Notoriamente, la actividad clave que desarrolla el futuro socio es poner a punto el sistema de escaneo inteligente y aportar un backup de servicio por eventuales fallas o necesidades de correcciones del mismo.

A su vez, AZ cuenta con alianzas con sus proveedores de servicio como Claro, que le alquila un lugar en la nube para desarrollar esta tecnología. La nube de Amazon también les va a prestar servicios con el guardado de grandes cantidades de información. Otro departamento que está tercerizado y va a cobrar un papel de vital importancia es el de servicio técnico y desarrollo de nuevos programas.

ESTRUCTURA DE COSTOS

El recurso clave del proyecto que a su vez conforma el mayor costo para la empresa es el software de Doc.Series⁸. Luego, los más importantes en nuestro modelo de negocios van en el siguiente orden: el salario del personal encargado, el hardware que sostenga el proyecto, y luego el alquiler del espacio físico. Por otro lado, el segundo recurso clave que conforma el último costo de valor para la empresa es la contratación de los espacios de almacenamiento en las nubes de Claro y Amazon, como servicios agregados.

4. Estrategia de marketing y ventas

La estrategia de marketing consiste en explotar inicialmente las relaciones con clientes que ya están adheridos a los servicios de AZ. Estableciendo reuniones con las áreas correspondientes, se va a empezar ofreciendo un valor por debajo del costo de realización de estas tareas que suplantarán la tercerización de balances, y luego los balances con IT, pero en un punto donde AZ siga manteniendo un rédito por la operación superior al 100% de sus costos luego de impuestos. Comenzar ofreciendo la propuesta a los clientes ya existentes, y luego, con una base sólida y una posterior buena aceptación, buscar nuevos clientes en el mercado. La idea es probarlo, perfeccionarlo y acrecentar la cartera de consumidores. Con captar una clientela de 10 a 15 bancos medianos como sería el BCT (Banco de Servicios y Transacciones) o el banco Piano, la empresa cumpliría el objetivo a corto-mediano plazo (2 trimestres).

Para la estrategia de expansión cuando AZ sale a buscar nuevos clientes, se utilizará la estrategia explicada anteriormente. El marketing de recomendación o referencia, también llamado “boca a boca”, se centra principalmente en que los clientes existentes actuales recomienden personalmente tanto a la empresa como al servicio, a sus relaciones. Este

⁸ Detalles de los costos con valores específicos en sección 7 del trabajo “Costos, Finanzas e Inversión”

método se basa pura y exclusivamente en la confianza que las personas tienen en sus pares con los que están realizando la recomendación o introducción.

El networking pasa a jugar un papel fundamental. Lo más complicado del marketing de referencia es que, para llevarla a cabo exitosamente, se requiere de más tiempo y esfuerzo para desarrollar las relaciones y mantener una reputación con la base de clientes ganada. El lado positivo es el costo cercano a cero.

Teniendo esto en cuenta, AZ se encuentra en una posición inmejorable para explotar este método de marketing, debido a que el 80% de su cartera de clientes contrata sus servicios hace más de una década. Esto deja así un panorama alentador para la gestión de ventas y marketing del nuevo servicio.

Al mismo tiempo se consideran las 4Ps del marketing un pilar fundamental para el análisis de la implementación del nuevo servicio. Las mismas representan al Producto, Precio, Punto de Venta y Promoción. En conjunto forman una guía fundamental en la planificación y ejecución de la estrategia. Para implementar el sistema se tiene que llevar a cabo una serie de pasos estratégicos para diseñar y ejecutar una estrategia de marketing efectiva.

En primer lugar se hace una investigación de mercado, viendo las ofertas faltantes y las necesidades insatisfechas. Con las entrevistas a los miembros que lideran AZ se observó que existe una oportunidad tangible que se puede explotar. En base a este análisis posteriormente se desarrolla el producto, en nuestro caso la infraestructura para la tercerización por un lado, y la contratación del software con los socios suizos por otro, para desarrollar la automatización eventual. Una vez desarrollado se le fija el precio, momento en el cual tomó especial relevancia la entrevista con Marcelo Poncini. Comentó paso a paso cómo analizar estructuralmente al sistema de sueldos bancarios para calcular su coste y entregar un precio competitivo en base a las finanzas de AZ. Luego se procede con el detalle de la distribución y promoción, habiendo ya explicado la simplicidad de las mismas al ser clientes existentes. Por último, en la etapa de implementación, monitoreo y medición, la empresa va a convivir con las dos maneras de análisis y siguiendo los resultados para

certificar su efectividad, con el fin de ofrecer el mejor servicio para los bancos y grandes empresas.

5. Operaciones del Negocio

La nueva tercerización y automatización del análisis de balances va a manejar una logística muy similar a la previamente desarrollada con los servicios existentes dentro de la oferta de AZ. A las grandes empresas y bancos, los clientes les mandan balances a montones; luego los derivan a AZ, llegando a un total de sesenta mil este último año. Los mismos ya están guardados y almacenados en la empresa por el servicio de ordenamiento, clasificación y guarda de archivos.

En respuesta a esta situación y teniendo en cuenta que los clientes actuales ya tienen todos contratados la cartera de servicios de la empresa: AZ le ofrece a los clientes que estos le envíen los balances crudos. Previo a almacenarlos, AZ los va a analizar mediante este software con inteligencia y les va a devolver un reporte con información concisa, para una toma de decisión eficiente, sin el factor humano para bajar la probabilidad de error.

Sumado a este proceso existe la idea de ofrecerle a los bancos que sus clientes le manden directamente los balances a AZ. La misma sigue con el proceso previamente desarrollado, y AZ podría mandar la información ya analizada al banco en cuestión cuando desde ahí lo requieran. Esta información puede ser entregada de la manera que les sea más cómoda a los bancos y empresas que contraten el servicio: impreso, en la nube, digital o escaneado.

Recordemos que, dada la naturaleza del negocio y los cierres contables que afectan a la confección de balances, la empresa va a tener que afrontar picos y valles de trabajo. Esto significa que hay dos grandes flujos de balances al año: alrededor de un 70% del total, en Mayo, y el otro 30% en Noviembre,

debido a los tiempos que requieren preparar, cerrar y presentar los que finalizan en Diciembre y Junio respectivamente.

Sin embargo, esto no es una norma estricta, debido a que puede haber clientes nuevos u ocasiones particulares en las que los balances pertinentes lleguen en cualquier momento del año. Más adelante se detallará el Equipo que cubrirá el proyecto a lo largo del año. Esta planificación de equipo mencionada es uno de los motivos principales por los que al banco le conviene llevar a cabo la tercerización, ya que el sistema de sueldos que tienen que mantener con los empleados bancarios en relación al flujo de tareas es mucho menos rentable.

6. Equipo

El equipo que va a desarrollar el proyecto de análisis de balances está conformado por un jefe de proyecto en conjunto con 2 pasantes fijos. Luego, un número "X" de pasantes a su cargo, recién ingresados a la empresa y de corto plazo, que van a ir fluctuando de acuerdo a la carga de trabajo. Mientras los pasantes realizan el análisis para los bancos, el supervisor se va a encargar también de transmitir tanto los documentos como la información de los análisis a los 2 técnicos que mandará Doc.Series para el correcto desarrollo y mejora de la tecnología inteligente. De esta manera, a lo largo de dos años se va a ir moldeando el sistema de inteligencia que reemplazará progresivamente al equipo de análisis.

En cuanto al perfil de los pasantes, desde AZ apuntan a contratar de manera fija a dos estudiantes de último año de las Licenciaturas en Contabilidad, Administración o Finanzas, de la Universidad Católica de Córdoba. Esto teniendo en cuenta que ya existe un vínculo formado entre la empresa y la UCA de dicha provincia, donde ambos se benefician de la relación. Tanto con profesores como con estudiantes, AZ fomenta el desarrollo profesional de las personas de la institución universitaria. No solo buscan estudiantes para iniciar y terminar el proyecto luego de dos años, sino jóvenes con talento y espíritu que compartan la misión y los valores de AZ para seguir

formando parte de la empresa. De esta manera, se ofrece contacto de entrada con grandes empresas del sector, con oportunidad de desarrollo en un proyecto tecnológico innovador, y un camino claro hacia la rotación dentro de AZ luego de haber finalizado. A su vez, pasarán a tener gente a cargo después de unos pocos meses en el proyecto, lo que conforma una gran oportunidad para demostrar potencial y desarrollar habilidades de management con experiencia tangible.

Luego, cuando la carga de trabajo sea mayor en los meses establecidos como picos (Mayo y Noviembre), se contratará un número extra de pasantes, aproximadamente 20 para Mayo y 8 para Noviembre⁹, de acuerdo al flujo establecido anteriormente y recomendado por Poncini. Sobre el Sistema de Pasantías Educativas, el artículo 13 de la Ley N. 26.427 establece que las pasantías no pueden tener una duración menor a dos meses y mayor a doce, con una renovación posible de seis meses extra. Eso implica que se apuntarán a dos de los pasantes como fijos, utilizando el período de extensión máximo posible, que aproximadamente coincide con el período del desarrollo del software. Luego se realizará la efectivización y rotación de los mismos a otras áreas de AZ, con la cultura de la empresa instalada. Y por otro lado, pasantes con la duración mínima para suplir la alta demanda alrededor de los dos meses con Picos. Es un esquema de contratación que tiene la gran ventaja de ser flexible, pudiendo realizar ajustes de acuerdo al flujo; esquema similar al que utilizan las empresas de construcción, contando con un arquitecto, operarios de confianza, y contratando agregados a medida que tienen obras.

Si bien la carga de trabajo pesada va a ser en períodos de un mes (Mayo y Noviembre), se utilizará el mes anterior para cumplir con la ley de pasantías y capacitar de manera adecuada a los pasantes contratados. Los 2 pasantes fijos tomarán un rol protagónico, donde enseñarán a los ingresantes lo necesario para que puedan realizar de manera efectiva el análisis de la gran carga de balances que se proyecta. De esta manera, cuando lleguen la mayoría de los balances en Mayo y Noviembre, todos estén listos para proveer la calidad y velocidad que se les promete a los clientes.

⁹ Anexo D: Breakdown mensual de proyección 2024 balances recibidos y cantidad de pasantes

Por sobretodo, los pasantes fijos van a ser los que analicen la mayor cantidad de balances totales para los bancos, focalizados principalmente en esta única tarea durante los meses valle para mantener el servicio de excelencia que promete AZ a sus clientes, y que establece bajo los lineamientos del SLA. A su vez, el supervisor tendrá como tarea mentorear a los pasantes para aumentar gradualmente la responsabilidad y carga de los mismos.

De esta manera, queda cubierto el equipo principal que se encargará de llevar a cabo el servicio, supliendo así de manera correcta las demandas que fluctúan constantemente. Lo importante es que todos sepan que se apunta a un objetivo mayor: modernizar el análisis de balances, particularmente de riesgo crediticio, para los bancos y grandes empresas de la Argentina.

7. Costos, Finanzas e Inversión¹⁰

Es difícil realizar un cálculo, sea preciso o aproximado, de los costos que tiene un proyecto de esta magnitud. Pero teniendo los drivers correctos, e información validada por expertos en la industria, se puede llegar a un estimado con altas probabilidades de ser adecuado en el largo plazo.

Como se mencionó en el Business Model Canvas, la estructura de costos del proyecto está conformada principalmente por el Hardware y Software del sistema IT, los sueldos del personal encargado del nuevo proyecto, el alquiler del espacio físico, y la adquisición de los servicios agregados de almacenamiento de datos. Luego de tratar estos temas en las entrevistas con los referentes de AZ, se puede confeccionar un análisis y un flujo de fondos¹¹ que resulta en una TIR de 96,6% y un VAN positivo de \$6.956.808.170.

Nuestro análisis en detalle de los Costos, Finanzas e Inversión del proyecto nos arroja una TIR alta: esto representa un rendimiento

¹⁰ Anexo E: Acceso al detalle de los Costos, Finanzas e Inversión del proyecto

¹¹ Anexo F: Estado de Resultados y Flujo de Fondos

potencialmente elevado en la inversión del proyecto. La TIR (Tasa Interna de Retorno) es un indicador financiero fundamental que se utiliza para analizar la rentabilidad de un proyecto o inversión, además mostrando la tasa de rendimiento anual que se espera obtener. Cuando tenemos un valor del 96,6%, se espera que la inversión genere un retorno significativamente mayor en comparación con otras opciones de inversión o también en comparación con una tasa de descuento específica.

Por otro lado, un VAN (Valor Actual Neto) positivo nos indica que los flujos de efectivo futuros generados por el proyecto superan los costos iniciales de inversión y costos operativos. En otras palabras, podemos decir que la inversión se puede considerar como una oportunidad rentable. Después de considerar el valor del dinero en el tiempo (mediante una tasa de descuento), se espera que el proyecto genere beneficios. En resumen, este VAN positivo sugiere que la inversión podría agregar valor a la empresa o al potencial inversionista, lo que termina haciendo que la inversión sea atractiva.

En el análisis se obtuvieron valores positivos en el estado de resultados y en el flujo de fondos. En el primero se obtuvo un resultado neto proyectado del primer año de operaciones de \$88.231.3165. En el segundo se obtuvo un flujo de fondos actualizado de \$55.701.892 también en el primer año de operaciones.

Por otro lado, el análisis arrojó valores de ventas esperadas para el primer año de operaciones de \$258.240.000, donde solo se van a analizar 8 mil balances a diferencia del tercer año de operaciones, donde se va a analizar un total de 15 mil balances por ejercicio. Los costos salariales se estimaron en \$60.467.980,61 para el primer ejercicio. Siguiendo con los costos, en el análisis también se agregó el cálculo de un eventual espacio físico extra, destinado al ejercicio diario de esta nueva actividad; no es la idea inicial del proyecto pero se lo considera un plan alternativo ante cualquier necesidad de espacio extra por la introducción de una nueva tarea. Finalizando con los costos, se estimó \$1.678.944,0 para el alquiler de la nube para almacenamiento de datos. Luego de los costos se analizó las amortizaciones, arrojando un valor por año de \$35.872.500.

Finalizando, para el correcto desarrollo del análisis se calculó la inflación mensual actual y proyectada con la ayuda del índice de inflación aportado por el Banco Central de la nación. Se tomó como valor de referencia de la moneda nacional al dólar MEP y la tasa de descuento utilizada fue la tasa Badlar efectiva anual proyectada. Comenzando todo con los 500 mil dólares de inversión inicial, aportada por los socios, al momento inicial de comenzado el proyecto en carácter de aporte de capital.

8. Aspectos Legales

Para asegurarse de que el proyecto quede amparado dentro de las leyes argentinas, se profundizó la entrevista hacia la Dra. Monica Mariel Rodríguez (se recuerda Accionista y asesora Jurídica de AZ). A su vez, se trató el tema en la entrevista con el Lic. Marcelo Poncini para obtener la perspectiva legal de los bancos frente a la propuesta.

Inicialmente se plantea que estamos tratando con información financiera de los clientes. AZ, expertos ya en el manejo de datos de esta clase, cuenta con el requerimiento de la obligación de firma de un NDA (Non-Disclosure Agreement) por parte de los empleados al momento de ingresar a la empresa. De esta manera, si se siguen respetando las normas de Onboarding a la compañía, no se debería presentar problema alguno y el proyecto se encuentra cubierto. No obstante, toda la información que se maneja en los balances no es información sensible, dado que está toda disponible en el IGJ. La empresa viene a ocupar un nicho de mercado provocado por el recelo de los bancos a no compartir información, dado que si la compartieran podrían hacer una planilla o procedimiento para estandarizar los balances que hoy está lejos de ser una realidad.

Por otro lado, se recuerda que los plazos y términos de contratación del equipo se encuentran dentro de la ley y no infringen ninguna norma. No obstante, dada la realidad del mercado argentino en el contrato firmado por ambas partes, a motivo de proveer el servicio, se estableció que AZ se hacía

cargo de todo inconveniente y gastos legales que pudieran aparecer. Dejando sin responsabilidad alguna al banco por esta tercerización laboral. Tema que vamos a tratar a futuro acerca de la subcontratación.

9. Plan de Implementación y Riesgos

La empresa, como propuesta inicial, presentará un plan de negocios jugando con las finanzas actuales de cada cliente para así lograr otorgarles una propuesta de negocios atractiva que les sea difícil de ignorar.

De esta manera AZ va a realizar un cálculo estimado en base al mercado y estructura de cada banco, teniendo en cuenta los protocolos de análisis que usan los bancos. Esto gracias a la experiencia que tiene el directorio, en sus años de profesionales en el rubro. Así es que se les va a ofrecer un valor para tomar su servicio por debajo del valor que le sale al cliente y seguir manteniendo los procesos de análisis con los que cuentan actualmente.

Una vez captados los clientes iniciales, la empresa comenzará oficialmente con su plan de implementación de este nuevo proyecto. Recordamos que, en un primer momento, el proyecto va a contar con un equipo de cuatro personas constituido por un analista financiero, dos pasantes universitarios, y un supervisor. En paralelo también trabajarán dos técnicos que serán proveídos por los pares suizos.

En esta primera instancia lo que se le va a ofrecer a los bancos es seguir con la manera actual o tradicional de analizar los balances, con la única diferencia que sería un servicio tercerizado por nosotros, a través de nuestro equipo de análisis. Por un lado se le ofrece a los bancos una mejor tasa de error en los análisis. Por otro lado y más importante, un lapso de dos años para desarrollar la tecnología de análisis inteligente con la seguridad y paciencia brindadas por los clientes.

En la práctica lo que se llevará a cabo es que los bancos pongan a disponibilidad de la empresa los balances físicos, escaneados o en la nube. se les cobrará por balance cargado. En un momento inicial, como ya mencionamos, seguiremos con la misma metodología actual de excel prediseñado donde al cargar los datos del balance el sistema calcula automáticamente los ratios.

Este informe preliminar que ya hace el banco es lo que la empresa ofrece cargar y devolverlo analizado en las bases de datos correspondientes, obteniendo índices de liquidez, pruebas ácidas, aparcamiento, rotación de créditos e inventarios. En principio se cobraría entre cinco mil y seis mil pesos, que se actualizan con inflación del momento, por balance cargado siempre con un SLA de 72 horas.

Este antiguo sistema se seguirá usando a la par que AZ desarrolla con sus socios suizos el sistema con IA. A medida que evoluciona el sistema, la empresa va a ir comparando los resultados obtenidos y con las respuestas recabadas ir corrigiendo y perfeccionando el sistema, hasta llegar al punto en el que las dos metodologías de cargas convivan. Al cabo de 4 a 6 meses de convivencia si los resultados son los esperados, AZ utilizará únicamente la metodología con IA. En ella, se van a escanear los balances y el sistema los cargará automáticamente, eliminando lo manual y dejando únicamente un empleado en AZ dedicado al control de calidad del proceso.

En términos de riesgos para el proyecto, identificamos un grado muy bajo para la etapa inicial. El cuello de botella al momento de calcular el riesgo es la calidad del servicio: si la misma no es buena, con sesgos de información o cálculos poco precisos, la desvinculación del cliente es segura. Es por esto que la empresa va a hacer especial hincapié en el control de calidad y, a pesar de que no sea lo más rentable, va a hacer convivir las dos metodologías, como ya mencionamos, para así asegurarse que los resultados obtenidos sean de la mejor calidad posible.

Por último, la empresa tiene un plan alternativo en caso de que el desarrollo no llegue a la etapa culmine de automatización del proceso. Durante una de las entrevistas, Carlos Alarcon nos develó lo que para el directorio era

imperativo: Ofrecer un servicio que desde el momento cero sea rentable. Nos explicó que el directorio sabe que si se empieza el proyecto sin que sea rentable, hay pérdidas inevitables, aunque las tengas previstas. Como los directores van a hacer el aporte de capital para el proyecto, cualquier riesgo de pérdidas en el largo plazo es mucho más duro, y no es la situación del nuevo proyecto. El plan alternativo, si la IA falla, es seguir ofreciendo la tercerización manual, y escalarla a mayor nivel para cubrir eventualmente la mayor cantidad de balances posibles. No es a lo que se apunta, pero el plan tiene la espalda para poder recibir cualquier golpe o demora imprevista en el desarrollo del proyecto.

10. Subcontratación y Por qué AZ

El ámbito laboral argentino cuenta con un nivel de influencia y poder sindical sin igual comparado a mercados poderosos y estables, como podemos encontrar en Norte América, Europa occidental o Asia. Los gremios, o también llamados sindicatos, supieron tomar un rol protagónico en la política argentina sobre el comienzo de la década de los 40s, durante las presidencias de Juan Domingo Perón.

Aprovechando este lugar, que nunca relegaron a lo largo de la historia, tuvieron gran implicancia en la creación y evolución de las leyes laborales en Argentina. En sí, son organizaciones que representan los intereses de los trabajadores en las diferentes negociaciones que puedan surgir con los empleadores y el gobierno. Tienen el único objetivo de mejorar las relaciones laborales, salarios y otros aspectos relacionados al trabajo.

La influencia, antes mencionada, fue especialmente fuerte en 5 áreas. Negociación colectiva, convenios colectivos, leyes de trabajo, huelgas y protestas, y participación política; en esta última aportando candidatos presidenciales y armando partidos políticos independientes de otras organizaciones y fuerzas. En resumen, esta influencia ganada por parte de los

sindicatos se ha reflejado en las estrictas regulaciones laborales que rigen en el país actualmente.

Ahora bien, el tema que interesa en específico es la tercerización laboral o también conocida como subcontratación o outsourcing. Esto implica que una empresa subcontrata a otra para que realice ciertas tareas o funciones en lugar de hacerlo con su propio personal. En su momento, esta práctica trajo consigo mucha polémica en todo el mundo; pero en Argentina en particular, el debate sigue latente y generando discordia entre los bandos que complementan el mercado laboral local.

Algunos de los problemas gremiales asociados a la tercerización que siguen vigentes al día de hoy son la precarización laboral a causa de la subcontratación, las dificultades que surgen para la organización sindical, la falta de responsabilidad de los empleadores por deslindar compromisos en base a este fenómeno, desigualdades salariales, inestabilidad laboral creciente y por último, las legislaciones y regulaciones insuficientes.

En respuesta al último párrafo, los gremios llevaron a cabo numerosas protestas, huelgas y negociaciones colectivas con la meta impuesta en lograr regulaciones más sólidas que protejan los derechos de los trabajadores vinculados a la tercerización entre empresas, limitando así posibles abusos que puedan surgir del tópico en cuestión. Bajo su lente, los sindicatos presionaron para establecer condiciones laborales equitativas y para asegurar que los trabajadores tercerizados sean tratados con dignidad y respeto.

Bajo este objetivo buscado férreamente por los gremios, se lograron resultados bajo su mirada, pero también generaron un efecto adverso, donde las empresas toman recaudos para expandir sus negocios o invertir en el ámbito local.

Esto mismo nos explicó Marcelo Poncini, con el punto de vista de los bancos, en la entrevista: dada la situación actual, los bancos asumen políticas que suprimen el riesgo a la máxima expresión. Siguiendo estos lineamientos, hoy en día los bancos tienden a subcontratar o tercerizar en lugar de asociarse a un tercero. En nuestro caso de estudio, el banco va a ser esquivo a asociarse

a Doc.Series directamente para evitar posibles futuros problemas con las organizaciones gremiales por disputas provocadas por la tercerización. Además de ser este el punto central del por qué el banco no lo podría hacer directamente y necesita de una empresa prestadora del servicio como AZ, existen otras ventajas de esta última opción que ya las mencionamos anteriormente. como la diferencia de sueldos que existen entre los diferentes tipos de trabajadores que emplean el banco y AZ, o el ahorro de capacitación y potenciales gastos que pueda incurrir el banco en el personal.

Por lo desarrollado en este último párrafo es por lo que la empresa le ofrece este nuevo servicio al banco con un tipo de contrato, firmado por ambas partes, donde AZ desliga de cualquier responsabilidad vinculada con los trabajadores al banco. Mismo tipo de contrato que usa con sus otros servicios ofrecidos a los bancos, logrando mantener relaciones sanas y duraderas entre las entidades conformantes del negocio. Anexo¹² se encuentra un contrato entre AZ y uno de sus clientes por otro servicio; específicamente 5 cláusulas de interés, donde se deja en claro de manera detallada cómo se tratarán los problemas provocados por la tercerización, dejando al banco siempre indemne de responsabilidades.

Universidad de
San Andrés

¹² Anexo G: Contrato entre AZ Empresa de Archivos y el Nuevo Banco de Santa Fe S.A.

11. Conclusiones

Para finalizar el análisis en detalle de este plan de negocios, se van a repasar los elementos clave que se fueron concluyendo a lo largo del trabajo. Recordamos que el proyecto de nuevo servicio que se le ofrece a AZ Empresa de Archivos es una propuesta de tercerización y automatización del proceso de análisis de balances en Argentina. Se llevó a cabo una investigación de la empresa en profundidad y se obtuvo información de primera mano de parte de los pilares de la compañía, con insights para implementar un proyecto de esta magnitud de manera adecuada.

Como primera medida, se concluye que el proyecto llega para modernizar el sistema de análisis de balances tradicional que utilizan los bancos y las grandes empresas del país. De esta manera, AZ ayuda a las compañías a posicionarse con un pie hacia el futuro, donde los procesos rutinarios se automatizan y la tecnología inteligente está integrada en el día a día de la empresa.

En segunda medida, se determina que el servicio va efectivamente a mejorar el proceso existente tanto con la IA como sin, reduciendo los costos y aumentando la cantidad de balances analizados por hora. Se definió también que a los bancos y empresas les conviene acudir a AZ para esta tercerización y automatización debido a las leyes de subcontratación vigentes en Argentina.

Y por último, se concluye que este proyecto de nuevo servicio que se agrega a la cartera es económicamente viable, y promete mejorar tanto las finanzas de AZ y los clientes, como la relación entre ambos. A su vez, genera nuevos puestos de trabajo y otorga un primer pantallazo del mundo corporativo a estudiantes en busca de oportunidades laborales para adquirir experiencia.

12. Bibliografía y Fuentes de Información

- Sitio web oficial de AZ Administración de archivos. Consultado desde el 03/09/2022 y durante todo el trabajo en: <http://www.azarchivos.com.ar>
- Entrevistas: Dra. Monica Mariel Rodríguez (Accionista y Asesora Contable y Jurídica de AZ), Roberto J.C. Cravero, CPN (Accionista y Director de AZ), Carlos S. Alarcon (Accionista, Director y CEO de la empresa). Realizada el 13/09/2022.
- Entrevista al Lic. Marcelo Poncini, Gerencia de Riesgo Crediticio, Grupo Petersen. Banco San Juan; Nuevo Banco de Santa Fe; Banco de Entre Ríos; Banco de Santa Cruz. Realizada 13/09/2022.
- Documentos de la organización: Información proporcionada por la empresa acerca de la certificación de las normas ISO 9000 (la cual es privada y se pudo acceder solo con el permiso del CEO para sustraer el organigrama y demás gráficos presentes en el trabajo). Consultados el 15/09/2022.
- Westreicher, Guillermo. (2022). *Digitalización - Qué es, definición y concepto*. *Economipedia*. Recuperado el 08/10/2022 de: [Digitalización - Qué es, definición y concepto | 2022 | Economipedia](#)
- Tedin Rodriguez, Ramiro. (2019). *AZ Administración de Archivos S.A.* Monografía de la materia Fundamentos de Administración dictada en la Universidad de San Andrés. Consultada el 08/10/2022.
- Sitio web oficial de Iron Mountain. Catálogo de soluciones y clientes. Consultado el 09/10/2022 en:

https://www.ironmountain.com/ar/services/offsite-tape-vaulting?utm_source=google&utm_medium=paid_search&utm_campaign=ar_almacenamiento&gclid=CjwKCAiAvK2bBhB8.
- El País. (2019). *“La inteligencia artificial cuenta con un margen de error del 3%; los humanos, un 5%”*. Retina - Tecnología. Consultado el 05/11/2022 en:

https://elpais.com/retina/2019/02/22/innovacion/1550841495_045791.html#:~:text=%E2%80%9CLa%20inteligencia%20artificial%20y%20las,hu manos%20lo%20tenemos%20del%205%25.

- Badeni, Mariana. (2022). *La inteligencia artificial humanizada*. La Prensa. Recuperado el 05/11/2022 de: [La inteligencia artificial humanizada - Actualidad | Diario La Prensa](#).
- Nexus Integra. (2023). *Ventajas y Desventajas de la Inteligencia Artificial en Empresas*. Consultado el 20/05/2023 en:
<https://nexusintegra.io/es/ventajas-y-desventajas-de-la-inteligencia-artificial/>
- Zaballa, Federico. (2023). *Inteligencia Artificial: cómo ayuda a interpretar datos y acelerar la toma de decisiones comerciales*. 100 Seguro - Innovación. Consultado el 20/05/2023 en:
<https://100seguro.com.ar/inteligencia-artificial-como-ayuda-a-interpretar-datos-y-acelerar-la-toma-de-decisiones-comerciales/>
- Ley 26.427, Sistemas de Pasantías Educativas en el marco del sistema educativo nacional. Consultada el 15/07/2023 en:
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26427-148599/texto>
- Banco Central de la República Argentina. Consultado el 02/09/2023 en:
<https://www.bcra.gob.ar/>

13. Anexos

A - Algunos clientes de AZ Administración de Archivos S.A.



B - Sucursales en Paraná, Rosario y Rafaela

Fotografías externas



Sucursal Paraná, Entre Ríos - Parque Industrial



Sucursal Rosario, Santa Fe – Parque Industrial Mercado Central



Sucursal Rafaela, Santa Fe – Ruta Nacional Nro. 34

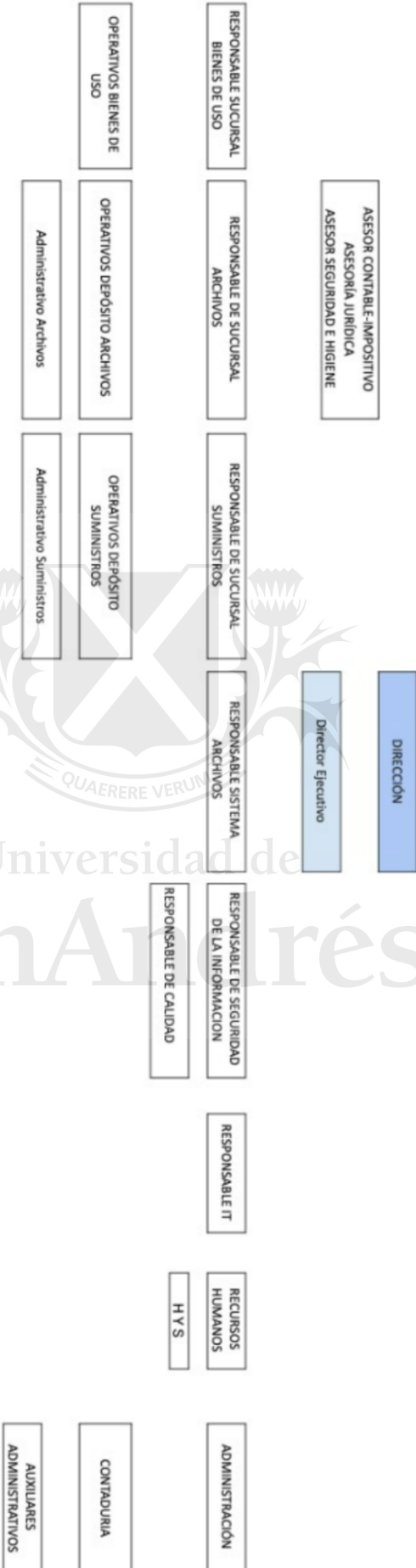
Fotografías internas



C - Organigramas de la empresa



	ORGANIGRAMA	
	DO OR 00	Emisión: 14/09/2017
	Revisión: 05	Fecha: 08/2021



REVISIONES DEL DOCUMENTO

NÚMERO DE	FECHA	MODIFICACIÓN
0	sept-17	Emitido original del documento
1	dic-17	Se identifican localizaciones. Se incorporan funciones de sistemas y operaciones, administración, recursos
2		Se agregan localizaciones
3		Se identifica Responsable de Calidad
4	ene-20	Se identifica puesto de desarrollador de software, se identifica responsable por cada unidad de negocio
5	ago-21	Se agrega puesto "Administrativo Archivos"
6	jul-22	Se agrega puesto "Administrativo Suministros" y el puesto "Controler"



ORGANIGRAMA

DO. DR. 00
Emisión: 24/09/2017
Revisión: 05
Fecha: 08/2021

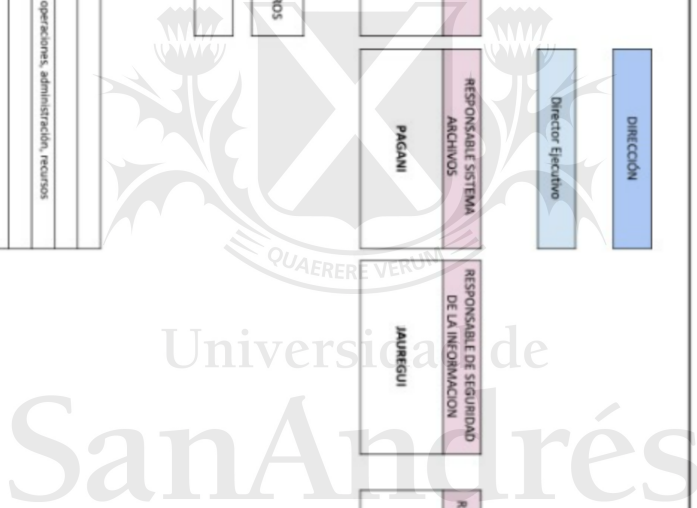
ASESOR CONTABLE-IMPOSITIVO
ASESORIA JURIDICA
ASESOR SEGURIDAD E HIGIEN
ASESOR ISO SEGURIDAD Y CAL

DIRECCIÓN

Director Ejecutivo



REVISIONES DEL DOCUMENTO		MODIFICACION
NUMERO DE REVISIONES	FECHA	
0	sept-17	Emisión original del documento
1	dic-17	Se identifican localizaciones. Se incorpora funciones de sistemas y operaciones, administración, recursos
2		Se agregan localizaciones
3		Se identifica Responsable de Calidad
4	ene-20	Se identifica puesto de desarrollador de software, se identifica responsable por cada unidad de negocio
5	ago-21	Se agrega puesto "Administrativo Archivos"
6	jul-22	Se agrega puesto "Administrativo Suministros" y el puesto "Controller"



D - Breakdown mensual de proyección 2024 balances recibidos y cantidad de pasantes

MES	1	2	3	4	5	6
Balances cargados (ventas en unid)	80	80	80	180	5100	80
Pasantes	2	2	2	22	22	2

2024					
7	8	9	10	11	12
80	80	80	130	1950	80
2	2	2	10	10	2

E - Acceso al detalle de los Costos, Finanzas e Inversión del proyecto

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ubgaKQQ-plKf06X9Y11G1OgRRzUZRokv/edit?usp=sharing&ouid=107517487684638752791&rtpof=true&sd=true>

 Costos y Finanzas Tesis - Tedin; Segovia.xlsx

F - Estado de Resultados y Flujo de Fondos

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

AÑO	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas		258.240.000	563.461.200	1.175.281.140	1.461.436.548	1.674.009.137
Costos salariales		-60.467.981	-92.455.542	-120.192.205	-144.230.646	-158.653.711
Amortizaciones		-35.872.500	-35.872.500	-35.872.500	-35.872.500	-35.872.500
Alquiler establecimiento		-21.924.576	-38.270.285	-53.216.730	-66.173.847	-75.799.134
Alquiler nube		-4.234.458	-6.474.486	-8.416.832	-10.100.198	-11.110.218
Resultado antes de impuestos		135.740.485	390.388.387	957.582.873	1.205.059.357	1.392.573.574
IIGG (35%)		-47.509.170	-136.635.935	-335.154.006	-421.770.775	-487.400.751
Resultado neto		88.231.316	253.752.451	622.428.867	783.288.582	905.172.823

FLUJO DE FONDOS

PERIODO	0	1	2	3	4	5
AÑO	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Resultado neto		88.231.316	253.752.451	622.428.867	783.288.582	905.172.823
Amortizaciones		35.872.500	35.872.500	35.872.500	35.872.500	35.872.500
Inversión en software.	-344.925.000					
Flujo de fondos valor terminal.	-344.925.000	124.103.816	289.624.951	658.301.367	819.161.082	941.045.323
Flujo de fondos + valor terminal	-344.925.000	124.103.816	289.624.951	658.301.367	819.161.082	10.351.498.555
Inflación proyectada		122,80%	52,90%	30,00%	20,00%	10,00%
Flujo de fondos actualizado	-344.925.000	55.701.892	123.885.650	299.636.489	395.042.960	6.427.466.178
VAN		6.956.808.170	Se acepta el proyecto, porque tiene VAN positivo.			
TIR		96,62%				

G - Contrato entre AZ Empresa de Archivos y el Nuevo Banco de Santa Fe S.A. (vigente al día de la fecha 26/08/2023)

Cláusula décima cuarta: Responsabilidad laboral de la empresa.

La empresa expresamente deja establecido que la presentación de los servicios contratados constituye una de las actividades de su giro normal y empresario y que, en consecuencia es dadora y responsable del trabajo a presentarse por el personal involucrado en dichas tareas (en adelante **el personal**), teniendo a su cargo el deber de acreditar fehacientemente las autorizaciones legales nacionales, provinciales y municipales necesarias que la habilitan para la presentación de estos servicios.

La empresa es la única responsable de las obligaciones legales y convencionales (incluyendo pero no limitando a las obligaciones de carácter fiscales, laborales, previsionales, sindicales y de seguridad social) y, por tal razón, asume todos los costos fiscales, laborales, previsionales y de la seguridad social que se devenguen de su servicio y prestación en relación con **el personal**.

Ello implica con carácter simplemente enumerativo, los costos o erogaciones que pueden surgir por accidentes o enfermedades de **el personal** tanto inculpables como profesionales, por juicios laborales de cualquier índole y honorarios de abogados, peritos y conciliadores y/o árbitros que pudieran intervenir en cualquier cuestión relacionada con el derecho de trabajo y de la seguridad social.

La relación laboral de **el personal** se encuentra entablada con **la empresa**, y no podrá interpretarse que con motivo del presente se crea ese tipo de vinculación de aquellos con **el banco**.

En especial **la empresa** se obliga:

- (a) en virtud de lo previsto en el artículo 30 de la ley 20.744 (reformado por el art. 17 de la ley 25.013) a entregar mensualmente a **el banco**, copia firmada de los comprobantes de pago al sistema de seguridad social y a

la aseguradora de riesgos de trabajo a que esté adherida dentro del marco de la ley 24.557, de los trabajadores afectados a la prestación del servicio objeto de este contrato.

- (b) a entregar a **el banco** constancia de su número de CUIT y del número de CUIL de cada uno de sus trabajadores afectados al presente contrato.
- (c) hasta el quinto día de cada mes, a entregar a **el banco** copias de los recibos de pago de remuneraciones debidamente firmados por su personal y copia del libro de sueldos correspondientes al mes próximo pasado.
- (d) a acompañar la constancia correspondiente de acreditación en cuenta, del sueldo líquido correspondiente a cada uno de los empleados afectados a este contrato, junto con cada factura que presente mensualmente.
- (e) respecto del nuevo personal que vaya integrando al servicio y previamente al inicio de prestación de la tarea, deberá entregar a **el banco** la constancia de aceptación con “Clave de Alta Temprana” que ordena la resolución AFIP 899/00, concordantes y subsiguientes.

La empresa autoriza a que en cualquier momento **el banco** pueda consultar sus libros de sueldos y en general cualquier documentación vinculada al cumplimiento de las obligaciones que tiene como empleador.

Queda claramente establecido que la falta de cumplimiento de las exigencias previstas en esta cláusula dará derecho a **el banco** a rescindir de inmediato el **contrato** sin abonar compensación y/o monto alguno, previa intimación fehaciente la que deberá habilitar un plazo técnico de cuarta y ocho (48) horas para subsanar el o los incumplimientos y efectuar las acreditaciones del caso.

No obstante todo lo expuesto, **la empresa** abonará a **el banco** todos los gastos que este pudiera efectuar en razón de las cuestiones fiscales, laborales, de la seguridad social, sindicales y/o previsionales tratadas en la

presente cláusula, aun despues de terminada la relación, asumiendo plenamente dicha obligación.

Cláusula décima quinta: compromiso de indemnidad.

La empresa se compromete a mantener a **el banco** indemne y libre de todo perjuicio por cualquier tipo de reclamo, demanda y/o requisiciones hechas por el pago de salarios, indemnizaciones, vacaciones ordinarias o extraordinarias, comisiones, expensas, pérdidas, honorarios y cualquier otro concepto como consecuencia de las actividades previstas en el presente **contrato**.

En los términos expresados, **la empresa** mantendrá indemne y libre de todo perjuicio a: (1) **el banco**, (b) sus sociedades sucesoras, directores, administradores funcionarios y/o empleados de cualquier daño y/o cualquier demanda, acción judicial y/o extrajudicial proveniente de:

(a) el personal

(b) los contratistas y/o subcontratistas de **la empresa** y/o sus respectivos empleados.

(c) entidades sindicales.

(d) organismos públicos o privados, nacionales, provinciales, municipales y/o

(e) cualquier tercero.

En el caso que **el banco** se viere compelido -por decisión judicial o administrativa- a abonar a los arriba indicados, indemnizaciones, diferencias salariales, daños y perjuicios, como asimismo los honorarios que se devengarán con motivo del reclamo y/o cualquier otro importe por cualquier concepto, **el banco** el banco se reserva expresa e irrevocablemente la facultad de retener en forma automática dichos importes de cualquier suma que adeude **la empresa**.

El banco deberá notificar a **la empresa** antes de realizar cualquier pago en virtud de lo expuesto en los párrafos precedentes. Efectuando el pago correspondientes por **el banco**, **la empresa** se obliga a rembolsar a **el banco**, dentro del término de 48 hs. de notificada por **el banco** del pago efectuado, cualquier importe que este desembolse como consecuencia de reclamos administrativos, judiciales o extrajudiciales relacionados con obligaciones fiscales, laborales, previsionales, sindicales, de la seguridad social o impositivas a **el personal**, o al ministerio de trabajo, o a los organismos de previsión social, o a sindicatos, o a la AFIP y/o a cualquier otra persona física o jurídica, pública o privada.

Cláusula décima sexta: seguros y obligaciones de la empresa.

La empresa asume todas las obligaciones que le corresponden como empleadora, fundamentalmente las emergentes del art.39 de la Ley de riesgo del trabajo N° 24.557, concordantes y modificatorias. sin perjuicio de lo antes expuesto, y en caso de hallarse marco legal al efecto, **la empresa** deberá contratar seguros de responsabilidad civil para **el personal**, que cubran accidentes motivados o vinculados a la prestación del servicio aquí contratado. En tal supuesto, **la empresa** se compromete a acompañar a **el banco** copia de las pólizas que cubren los riesgos aludidos precedentemente, así como también a comunicar las fechas de vigencia de las mismas y sus renovaciones.

Cláusula décima séptima: acceso del personal de la empresa.

La empresa deberá acompañar junto al presente contrato un listado de **el personal** afectado a la prestación del servicio descrito en la **CLÁUSULA PRIMERA** y en los respectivos anexos, debiendo constar allí nombres, apellidos, DNI, domicilios legales, horarios y lugares de prestación del servicio. cualquier cambio a dicho listado, deberá ser notificado a **el banco** por medio fehaciente. asimismo, **la empresa** deberá entregar a **el banco**, antes de comenzar con la prestación del servicio, y cada doce (12) meses, las planillas de antecedentes penales de todo **el personal**, como así también del personal

de la empresa de seguridad y vigilancia del depósito que eventualmente pudiera contratar, expedida por la jefatura de policía de la Provincia, o los certificados de reincidencia otorgados por la policía federal Argentina, o autoridad jurisdiccional competente al efecto. **el banco** únicamente autorizará el ingreso a sus instalaciones a **el personal** respecto del cual **la empresa** hubiere presentado la documentación a que se hace referencia ut supra. Así mismo, **el personal** al tiempo de ingresar a el banco y durante el tiempo que permanezca dentro de sus instalaciones, deberá exhibir una credencial que contenga nombre y apellido, DNI, fotografía, razón social de la empresa a la que pertenece y horarios en que se encuentra autorizado a ingresar a **el banco**. **El banco** se reserva el derecho de no permitir la permanencia de aquellos trabajadores que, a su exclusivo criterio incurran en comportamiento o actitudes reñidas con una correcta prestación laboral o con los buenos usos y costumbres.

Cláusula décima novena: políticas y normas de seguridad de el banco.

La empresa se compromete a respetar y cumplir las políticas y normas de seguridad de **el banco** vigentes al tiempo de la firma del presente **contrato**, y las que en un futuro se dicten.