



UNIVERSIDAD DEL ESTE

Facultad de Ciencias Económicas

Tesis de grado Contador Público

“Análisis del impacto de la inflación sobre un plan de negocios”

Autor: Hernán Crundall

Tutor: Cr. Diego Maiolo

La Plata – Buenos Aires – Argentina

2021

A la yaya

Huí des del cel em guien els teus ulls a on vaig

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Este trabajo representa la culminación de una etapa repleta de certezas e incertidumbres, en la cual fueron muchas las personas presentes en ella, y por eso quiero destacar a aquellas que estuvieron presentes en todo momento.

En primer lugar quiero dedicar y agradecer este trabajo a mis padres, Dolores y Guillermo, quienes siempre me apoyaron e impulsaron a nunca bajar los brazos.

A mis hermanos mayores, Javier y Fabián, quienes siempre fueron y son un ejemplo a seguir tanto en lo profesional como en la vida.

A mis padrinos, Marcelo y Viviana, por estar en todo momento a lo largo de mi vida brindándome su afecto incondicional.

A mi tutor, Diego Maiolo, quien se puso a disposición desde el principio y estuvo presente en todo momento para darme una mano con su tiempo y sus conocimientos.

Y por último a mis compañeros y amigos, a los que no mencionaré particularmente porque al leer esto se verán identificados, quienes hicieron más fácil los momentos académicos y extraacadémicos.

RESUMEN

En el presente trabajo se estudian y analizan las distintas teorías, causas y consecuencias que hacen al fenómeno inflacionario, a fin de explicar de la forma más clara y precisa posible cómo influirá esta en el desarrollo de un plan de negocios y cuál será el impacto que tendrá sobre este.

Lo que busca este estudio es explicar cuan importante es considerar la inflación a la hora de llevar a cabo un plan de negocios, obteniendo un resultado que permita arribar a una decisión que pueda sostenerse en el tiempo, ya que no incluirla en su desarrollo tendría graves consecuencias económicas y financieras para todas las partes que intervinientes.

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 Fundamentación de la investigación.....	10
1.2 Objetivo general	11
1.2.1 Objetivos específicos	11
1.3 Alcance de la investigación	12
1.4 Limitaciones de la investigación	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Plan de negocios.....	13
2.1.1 Qué es un plan de negocios	13
2.1.2 Quién lo debe confeccionar	14
2.1.3 Para qué sirve.....	15
2.1.4 Beneficios y objetivos de su confección	16
2.1.5Cuál es su esquema	17
2.2 La inflación	20
2.2.1 Definición	20
2.2.2 Causas que la generan	21
2.2.3 Cómo se mide: IPC.....	26
2.2.4 Efectos.....	30
2.2.5 Estrategias para afrontarla.....	33
2.3 Hipótesis	34
2.4 Variables	35
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	36
3.1 Naturaleza y diseño de la investigación.....	36
3.2 Población y muestra.....	37

3.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	37
3.4 Plan de recolección y procesamiento de datos.....	38
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	39
4.1 La inflación no es sólo un número	39
4.2 La inflación en los planes de marketing y management.....	41
4.2.1 La estrategia y el valor	41
4.2.2 Oportunidad o amenaza.....	44
4.2.3 El costo de segmentar	45
4.2.4 Estimar la demanda	46
4.2.5 Fijar el precio correcto.....	47
4.3 La inflación en los presupuestos	48
4.3.1 Los presupuestos y el IPC	48
4.3.2 Métodos presupuestarios en contexto inflacionario.....	52
4.3.3 Optimista o conservador	55
4.3.4 En conclusión	55
4.4 La inflación en el plan de información económica y financiera.....	56
4.4.1 Valor actual neto.....	56
4.4.2 Tasa interna de retorno.....	61
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
ANEXOS.....	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. <i>Teoría monetaria de la inflación</i>	22
Gráfico 2. <i>Teoría keynesiana de la inflación</i>	23
Gráfico 3. <i>Teoría de la inflación de oferta</i>	24
Gráfico 4. <i>Estructura de gastos en los hogares</i>	27
Gráfico 5. <i>Impacto de la inflación en la canasta básica</i>	29
Gráfico 6. <i>IPC mensual del año 2020</i>	39
Gráfico 7. <i>IPC del año 2020</i>	40
Gráfico 8. <i>Inflación anual en América Latina año 2020</i>	40
Gráfico 9. <i>Secuencia de generación de valor</i>	42
Gráfico 10. <i>Cadena de valor en todas sus etapas</i>	42
Gráfico 11. <i>Cadena de valor de la empresa</i>	43
Gráfico 12. <i>Ciclo de vida del producto (servicio)</i>	47
Gráfico 13. <i>Expectativas de inflación anual (IPC)</i>	51
Gráfico 14. <i>Expectativas de inflación (Mediana anual)</i>	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Teorías de la inflación</i>	26
Tabla 2. <i>Productos de la canasta básica hipotética</i>	28
Tabla 3. <i>Costos de la canasta básica hipotética e IPC</i>	28
Tabla 4. <i>Expectativas de inflación anual (IPC)</i>	50
Tabla 5. <i>El impacto de la inflación en números</i>	54
Tabla 6. <i>VAN nominal</i>	60
Tabla 7. <i>VAN real</i>	61
Tabla 8. <i>TIR nominal</i>	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. <i>Modelo de los siete pasos de Roger Best</i>	71
---	----

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Fundamentación de la investigación

Cuando un emprendedor, tanto para una gran empresa como para una PyMe, quiere transformar una idea en un proyecto concreto, sea un desarrollo completamente nuevo (start up) como aquel que ya está en funcionamiento, debe realizar un proceso fundamental, el denominado plan de negocios. Este le va a permitir llevar un control y seguimiento de que los pasos que se están siguiendo son los correctos, como así también, corregir lo que se haya hecho mal.

Ahora bien, ya de por sí encarar un proyecto, de cualquier índole, es sumamente complejo y arriesgado en todo tipo de contexto, y si a esto le sumamos el factor inflacionario, todo se torna el doble de complicado y arriesgado, tanto para quien lo desarrolla, como para quien invierte en el mismo, ya que los efectos que esto produce pueden resultar en grandes complicaciones, arrojar falsos resultados positivos, e incluso causar el desistimiento de su realización.

Independientemente de la forma en la cual sea definida la inflación, dado que existen diferentes teorías al respecto, es importante destacar que los cambios en el poder adquisitivo de la moneda empleada por una organización producirán consecuencias patrimoniales que deben ser reconocidas contablemente. Es por esto, que para los fines de la contabilidad no es relevante si esos cambios:

- Afectan a pocos o muchos bienes o servicios
- Son notables o no
- Constituyen un fenómeno que sea prolongado en el tiempo o no
- Tienen o no un importante impacto sobre la economía del país

Lo importante es que este fenómeno sea tenido en cuenta en la contabilidad de las organizaciones y se reflejen los efectos de los cambios que esta produzca sobre las mismas, plasmándolo en sus estados financieros.

Si estos efectos no son tenidos en cuenta, la contabilidad de la organización estaría realizando adiciones y comparaciones sobre importes que se estarían midiendo en

moneda de distinto poder adquisitivo, lo que nos estaría presentando una información financiera totalmente incorrecta, inútil e inadecuada para la toma de decisiones.

Si bien la inflación provoca un problema inmediato en el corto plazo, la caída del ingreso real de los trabajadores, también existen otros efectos en el largo plazo, como ser, la imposibilidad de planificar, el cual es un elemento fundamental para aquellos agentes económicos que estén pensando en proyectar la realización de una inversión.

Dado que, para llevar a cabo un análisis de este tipo en un plan de negocios, se deberá considerar cuál sería el nivel posible de ventas en el futuro, el precio que tendrá el bien o servicio en los próximos años, como así también cual será el costo de los insumos y mano de obra implicada, y más aún si este mostrará un resultado positivo, es fundamental contemplar la posibilidad que estos costos se incrementen más rápido que el precio de venta, perjudicando directamente al inversor.

Es por esto que en el siguiente trabajo se demostrará que dada la complejidad del fenómeno inflacionario y sus efectos, será fundamental que el mismo sea tenido en cuenta a la hora de llevar adelante un plan de negocios, en los cuales la incertidumbre es un factor clave, dado que sólo les será atractivo a aquellos desarrolladores e inversores aquellos proyectos que tengan rentabilidad, y si no se tiene en cuenta el impacto inflacionario es posible que esta no exista.

1.2 Objetivo general

Explicar los efectos producidos por la inflación en el desarrollo de un plan de negocios y los cursos de acción a seguir para afrontarla.

1.2.1 Objetivos específicos

- I. Definir y analizar los efectos provocados por la inflación en el desarrollo de un plan de negocios.
- II. Determinar y analizar los efectos provocados por la inflación en cada uno de los planes integrantes del plan de negocios.
- III. Establecer y describir cursos de acción que posibiliten llevar adelante un plan de negocio afrontando los efectos de la inflación.

1.3 Alcance de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene como centro el estudio de los efectos causados por la inflación cuando se está llevando a cabo un plan de negocios. Para esto se realizará una *explicación de tipo cualitativa* de cómo se ven afectadas las distintas variables que conforman un plan de negocios a causa de la inflación, como es su evolución a lo largo de tiempo, y su factibilidad.

Se buscará a través de las distintas teorías que se refieren al fenómeno inflacionario y la determinación de sus causas, explicar porque ocurren y cuáles son los efectos que este produce.

Los resultados permitirán concluir sobre cuál es el impacto, de manera que pueda llegar a determinarse si es factible y rentable la realización de un plan de negocios sin tener en cuenta la inflación.

1.4 Limitaciones de la investigación

Como limitación principal al llevar a cabo un análisis de este tipo es aquella surgida de la incertidumbre que provoca el no saber con certeza cuál será a futuro la tasa de inflación que se presentará en una economía, y más aún en países como Argentina donde esta fluctúa tanto. Esto se debe a que no será lo mismo el impacto de una tasa del 2%, como se ve en la mayoría de países europeos, que una tasa quince veces superior como la que se puede dar en países como Argentina. Lógicamente las dificultades y obstáculos de planificar a futuro son mucho mayores en estos últimos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Plan de negocios

2.1.1 Qué es un plan de negocios

Por lo general una idea de negocio se presenta de forma espontánea, pero antes de comenzar a desarrollar el nuevo emprendimiento intempestivamente, lo más lógico es llevar adelante un análisis ordenado de su viabilidad, sus riesgos y posibles resultados.

Es acá donde aparece el *plan de negocios*, al cual se lo define básicamente como un documento consistente en una declaración formal donde se presenta toda la información necesaria para llevar adelante una idea emprendedora, con el cual se facilitará el proceso de toma de decisiones y permitirá adoptar acciones correctivas en caso de presentarse algún desvío, respecto a lo planificado. Se utiliza tanto para el lanzamiento de una nueva empresa como así también para el desarrollo de una nueva actividad o producto al negocio ya existente.

Este documento es fundamental para el emprendedor, ya sea de una gran compañía como de una PyMe. Su confección se desarrolla en forma escrita, por dos razones fundamentales: la primera, está justificada en que de esa forma el mismo pueda ser seguido detalladamente por quienes desarrollan cada una de sus tareas y planes, y efectúen así un control al respecto. La segunda se debe a que este documento no es sólo para quienes están inmersos dentro de la empresa, sino también para aquellos que se relacionan de forma indirecta con la misma a través de diversas prestaciones e interacciones, como por ejemplo inversionistas a quien se intenta convencer para la obtención de crédito, instituciones financieras para la obtención de financiamiento para alcanzar su desarrollo, potenciales proveedores para obtener buenos tratos comerciales, etc.

Alguna de las características distintivas que debe poseer un plan de negocios son las de ser claro y sencillo, ya que, si bien es confeccionado por altos directivos y expertos en la materia que le compete al mismo, no siempre será de utilidad de expertos, y debe poder ser comprendido por cualquiera que tenga acceso a él. A su vez este documento también debe ser abierto y dinámico, permitiéndole así que este pueda ir adaptándose a los cambios y contemplando los impactos y efectos que va sufriendo debido a los procesos normales de todo negocio, tanto internos como externos a la empresa.

Su confección implica un proceso de planificación, es decir, nada es improvisado, se definen los objetivos, estrategias y tácticas con los cuales se los alcanzará. Esta planificación a su vez implica calcular cuales serán los posibles resultados y los recursos con los cuales se cuenta y los que serán necesarios para lograrlos.

Es un paso fundamental que debe llevar a cabo cualquier emprendedor. Para esto se presentan distintos escenarios con todas las variables y el comportamiento que podría tener cada una de ellas en función de los supuestos establecidos.

Su confección no debe ser tomada como un proceso lineal, el cual consiste en una mera redacción de un documento, sino que suele ser necesario llevar a cabo un análisis en cada avance, y así establecer si el paso siguiente es correcto.

A diferencia de un proyecto de inversión, si bien se los suele usar indistintamente como términos para referirse al desarrollo de un nuevo negocio, no es lo mismo uno u otro. El proyecto de inversión se basa más específicamente en aspectos de tipo cuantitativo y de ingeniería, mientras que el plan de negocios está más centrado en cuestiones estratégicas, para así asegurar la consistencia del emprendimiento, pero sin dejar de lado las mediciones de tipo cuantitativas que son fundamentales para llevarlo adelante, y también son analizadas de forma exhaustiva.

Entonces, se puede decir resumidamente que, en un plan de negocios se plasman las estrategias, acciones, políticas y objetivos a desarrollar por la empresa en el futuro, basándose para eso en información del pasado y presente.

2.1.2 Quién lo debe confeccionar

De acuerdo a las experiencias a lo largo del tiempo es fundamental que los principales directivos formen parte del proceso de desarrollo del plan de negocios, ya que de nada serviría hacer grandes proyecciones de ventas, si luego el área de producción no está en condiciones de llevarlas a cabo. La intervención de estos altos directivos les permitirá motivar a todos los miembros de la organización, y así alcanzar el objetivo común establecido.

Como se mencionara previamente, este documento es de utilidad tanto para grandes como pequeñas empresas, por eso cualquiera que esté pensando en llevar adelante un nuevo emprendimiento debe confeccionar un plan de negocios, en el cual planifique

cómo espera que este se desarrolle, como así también realizar un análisis para determinar la factibilidad y rentabilidad antes de comenzar a invertir tiempo, esfuerzo y dinero en ello.

Es claro que no será lo mismo desarrollar un plan de negocios para aquel que posee una PyMe como para quien comanda una empresa internacional. La complejidad del plan va a depender de la complejidad del negocio, como así también de la experiencia y conocimiento que tenga el empresario del mismo.

Si bien lo mencionado es perfectamente cierto, también es cierto que para quien está a cargo de su desarrollo, por más pequeña que sea la empresa, la complejidad de su proyecto va a ser considerada sin dejar nada al azar, ya que el más mínimo desvío de lo previsto tendrá grandes consecuencias e impacto en los planes que se tenían.

La planificación es dinámica y adaptativa al proyecto y al contexto, y allí jugará un papel fundamental la capacidad del planificador en saber leer todas las variables para prever las acciones a tomar y adecuarlas a las cambiantes condiciones que se le presenten, para que luego sean medidas por el emprendedor.

2.1.3 Para qué sirve

Al estar destinado para aquellos que lo llevan adelante como así también para quienes están relacionados al mismo a través de contactos externos, como los inversionistas, nuevos socios, proveedores o entidades financieras, este aspecto podría ser visto como una doble perspectiva, una interna y otra externa.

Desde la perspectiva externa el lector del plan de negocio realizará un análisis del mismo sobre si otorgará financiamiento, determinando la posibilidad que el proyecto genere los fondos suficientes que le permitan afrontar el pago de la suma de dicho préstamo, como así también, quien decida invertir en el mismo tendrá que evaluar que tan atractivo le resulta y la probable rentabilidad que obtendrá con su inversión.

En la perspectiva interna, el emprendedor, al planificar en detalle los pasos a seguir durante el desarrollo del plan podrá determinar el monto de la inversión para llevarlo adelante, tanto en recursos materiales como humanos, como el financiamiento necesario. Además de esto, le permitirá evaluar la factibilidad del mismo. Como ser:

- Factibilidad técnica: ¿Es posible su desarrollo?

- Factibilidad económica: ¿Es rentable?
- Factibilidad financiera: ¿Cuento con los fondos necesarios o puedo obtenerlos?

Entonces, para los desarrolladores del plan la finalidad que tiene el mismo es la de servir de guía y medio de control de las acciones que están llevando a cabo, como así también de las acciones que se deben tomar para no perder el rumbo del mismo, o corregirlo, facilitando el proceso de toma de decisiones. Para aquellos externos, es una excelente carta de presentación que les va a permitir tomar conocimiento del plan como a su vez evaluar la factibilidad y rendimiento esperado.

Esta doble finalidad puede, a su vez, volverse un problema a la hora de su confección. Por un lado, en su uso interno o estratégico, para la puesta en marcha del proyecto empresarial, el emprendedor puede tender a minimizar el riesgo inherente de la actividad y situar al proyecto en una posición más pesimista que el que sería razonablemente real. Por otro lado, al servir también como fuente de captación de recursos financieros, el emprendedor se puede ver tentado de colocar ciertos supuestos económicos no tan ciertos, para que de esta manera los resultados de la inversión den la sensación de ser superiores a lo que realmente sería lo esperado.

Su valor principal está dado por la evaluación de la factibilidad económica del proyecto mediante una descripción y análisis de las perspectivas empresariales, independientemente de la magnitud del negocio que se trate.

2.1.4 Beneficios y objetivos de su confección

La confección de un plan de negocios otorga una gran cantidad de beneficios para quien decida llevarlo adelante. Entre ellos podemos encontrar:

- Permite detectar y evaluar las oportunidades de mercado que serán más atractivas de acuerdo a las características del emprendedor.
- Es una excelente herramienta de comunicación, plasma por escrito las estrategias de la empresa y la forma en que se alcanzarán, facilitando la coordinación entre los distintos departamentos de la empresa.
- Ayuda a anticipar el comportamiento de variables críticas y factores clave para el desarrollo según lo estipulado.

- Permite asignar en forma adecuada los recursos en el transcurso del tiempo, ya sean humanos, materiales o financieros.
- Coordina el trabajo.
- Asigna responsabilidades a cada sujeto.
- Facilita la obtención de financiaciones bancarias al plantear la previsión de estados económicos y financieros, informando sobre su viabilidad y solvencia.
- Facilita la negociación con proveedores, ya sean actuales como potenciales.
- Permite plasmar distintos escenarios posibles.
- Es un efectivo parámetro de evaluación de gestión.

Se suele decir que la parte más importante de un plan de negocios es la sección financiera, ya que es aquí donde se muestra cual es el potencial del mismo, como así también donde se identifican las necesidades de financiamiento que se requerirán para llevarlo adelante.

La realización de un buen proyecto financiero demostrará el total conocimiento del negocio y el carácter razonable de las estimaciones realizadas, ya que aquellas que escapan a la realidad, por ser demasiado optimistas, pueden restarle credibilidad. Pero esta información cuantitativa no lo es todo, ya que la misma debe estar sustentada mediante estrategias comerciales y de operaciones que permitan alcanzar esos objetivos plasmados en números.

2.1.5Cuál es su esquema

Como ya se mencionase de acuerdo a alguna de sus características, dinámico y adaptativo, en el desarrollo del plan de negocios cumplirá un papel fundamental la capacidad que posea el planificador para saber cómo leer todas las variables que pueden llegar a tener impacto en el mismo.

Si bien no existe un modelo preestablecido que deba seguirse al pie de la letra, como puede ser en el caso de la confección de un balance, en su mayoría los desarrolladores coinciden en casi todos sus aspectos.

Si bien el mismo depende del proyecto que se lleve a cabo, un modelo como el que se describe a continuación sería de utilidad en la mayoría.

1. Resumen ejecutivo

El objetivo de este es captar la atención e interés del lector, como por ejemplo, un potencial inversor. Lograr una primera impresión favorable es fundamental, ya que esto condicionará el continuar indagando en el resto del plan de negocio.

- Concepto de la empresa
- Mercado y competencia
- Equipo gerencial
- Análisis financiero

2. Descripción del negocio

Este análisis retrospectivo ayudará a consolidar la atención y curiosidad del pasado hacia el futuro.

- Misión, visión y objetivos
- Cadena de valor
- Fortalezas y debilidades
- Análisis de la empresa: productos, mercados, recursos operativos, factores clave de éxito.

3. Plan de marketing

Busca detallar la estrategia global de marketing que le permitirá explotar al máximo la oportunidad de negocio y así alcanzar los objetivos cuantitativos que se detallarán en el análisis económico-financiero.

- Análisis del sector: fuerzas competitivas, grupos estratégicos, competidores, evaluación del atractivo del sector.
- Mercados, metas y posicionamiento: objetivos de marketing, ventas, market share. Políticas de precios. Distribución. Comunicación.

4. Plan de management y RRHH

Al definirse la posición y responsabilidad de cada uno se permite conocer a futuro donde se localiza el desvío que se haya provocado en el proceso.

- Cargos y responsabilidades
- Organigrama
- Proceso de selección y formación

5. Plan de producción

Determina los recursos materiales e insumos necesarios, que se transformarán en producto, mediante la implementación y combinación de mano de obra y maquinaria, de la forma más eficiente y eficaz, y obtener el producto o servicio deseado.

- Materiales y materia prima
- Proveedores
- Tecnología de producción
- Equipamiento actual y proyectado

6. Plan de información económica y financiera

Busca proyectar en términos monetarios el resultado futuro que se desea alcanzar, es decir, traduce a números el resto del plan. Para llegar a este se deberán establecer los recursos necesarios para ponerlo en marcha, las fuentes y costos. Un aspecto muy importante a tener en cuenta es medir la rentabilidad del proyecto independientemente de donde provengan los fondos. Su objetivo no es otro que acreditar la solvencia de la empresa por el período que abarque el plan de negocios.

- Proyección financiera
- EECC proyectados
- Supuestos sobre los que se basan las proyecciones

- Ratios claves

7. Plan de contingencia

Cuanto mayor sea el riesgo mayor será la compensación o rendimiento esperado. Considerar aquellas situaciones que pueden llegar a afectar la demanda a futuro, y en caso que esto ocurra prever las medidas a adoptar para determinar su impacto, por ejemplo, cuantificar cual podría ser la inflación durante el período de duración del plan de negocios es sumamente importante ya que se verían afectados muchos de los parámetros del mismo.

- Riesgos del mercado
- Riesgos propios del negocio
- Estrategias a implementar

8. Tablero de control

Esta herramienta permite monitorear el comportamiento de aquellos factores clave del negocio, y así llevar a cabo medidas correctivas. Esto se hace por medio de indicadores que actúan como alertas preestablecidas para determinar el cumplimiento de las metas estratégicas.

2.2 La inflación

2.2.1 Definición

Si bien a lo largo del tiempo este fenómeno ha sido definido de varias formas, la mayoría coincide en que podría ser descrito como el “aumento generalizado y sostenido del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía en un período de tiempo”.

Ese incremento es aquel medido teniendo como base el que se produjese en el período anterior, un aumento genera otro, es lo que se denomina espiral inflacionaria, en la cual se produce un círculo vicioso que no tiene fin, es decir, la suba de los precios provoca una reducción en el ingreso que realmente tienen las personas para gastar, a su vez esto induce a estos a generar una presión para obtener un incremento salarial, lo que se traslada a un aumento del costo de producción, y estos van a impactar en los precios para compensar aquel incremento en los costos.

Características

De acuerdo a como se la ha definido podemos destacar ciertas características de este fenómeno:

- Se refiere a un *aumento* de precios, y no precios altos.
- Hay una *generalidad* en el aumento de los precios, es decir, involucra a la mayoría de los precios de una economía. Más adelante se detallará cómo se lleva a cabo la medición y cuales bienes son considerados para la misma.
- El incremento de precios es *sostenido*, lo que no es igual a cambios aislados, sino que se refiere al mantenimiento en el tiempo.

2.2.2 Causas que la generan

Cuando uno se pregunta cuál es el motivo por el que se produce la inflación los factores que surgen son múltiples, es por eso que a lo largo del tiempo se han desarrollado numerosas teorías al respecto, las cuales desde una perspectiva tradicional se pueden dividir en tres grupos. Por un lado, están las teorías de la inflación de demanda, por el otro la teoría de la inflación de oferta, y por último aquella denominada estructuralista.

Teorías de la inflación de demanda

Estas teorías explican la inflación como aquel fenómeno que se genera cuando los agentes económicos de un país solicitan más bienes (y servicios) de los que el sistema puede abastecer. Cuando los productores no tienen la capacidad de incrementar la producción, la presión ejercida por la demanda se va a trasladar a los precios, produciendo su incremento.

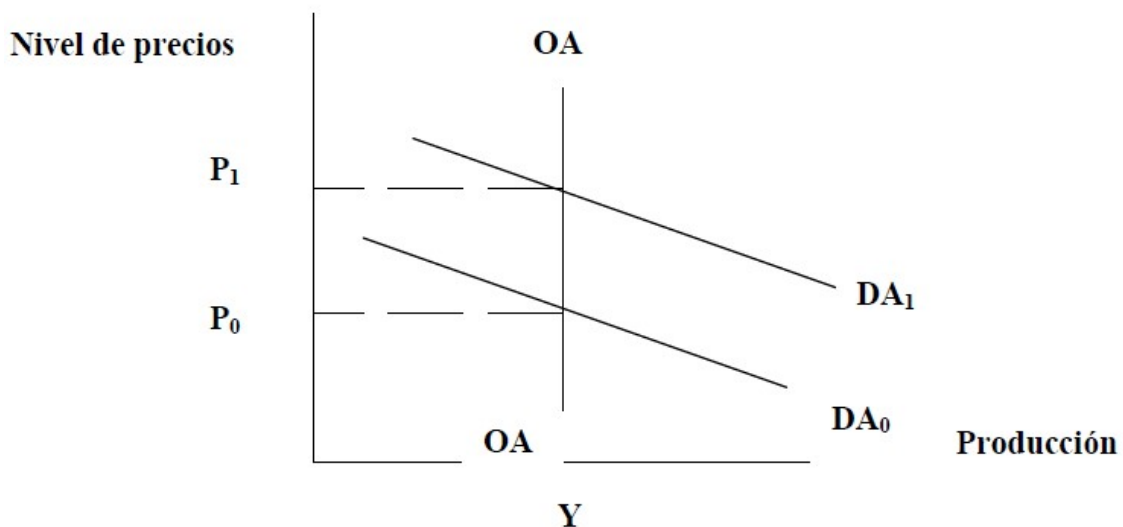
Hay dos teorías que explican esto:

- *Teoría Monetarista*: desarrollada por los denominados economistas clásicos, como Friedman, según el cual “la inflación es en todo lugar y en todo momento, un fenómeno monetario”. Es decir, que para estos, el incremento de la cantidad de dinero circulante por encima de los niveles de producción genera un aumento de la demanda de bienes y servicios. Dado que la economía se encuentra muy cerca de su frontera de posibilidades de producción, dicho incremento de la demanda no podrá ser satisfecho, generando así que suban los precios. Esto se

ve fundamentado a través de la ley de oferta y demanda, en la cual oferta = demanda, por lo tanto al aumentar la demanda, sube el precio, y así poder cubrir a la misma.

Esto se puede ver gráficamente con las curvas de oferta y demanda agregadas. Suponiendo que la curva de OA sea totalmente rígida (principalmente por el hecho de que es imposible aumentar considerablemente la producción en el corto plazo), un aumento en la cantidad de dinero provocará un desplazamiento de la curva de DA, desde DA₀ a DA₁, de forma que el nivel de precios pasará de P₀ a P₁.

Gráfico 1. Teoría monetaria de la inflación



Fuente: (Richard Roca, 1999)

Por lo tanto para los monetaristas el incremento de la cantidad de dinero es condición suficiente para que aparezca la inflación

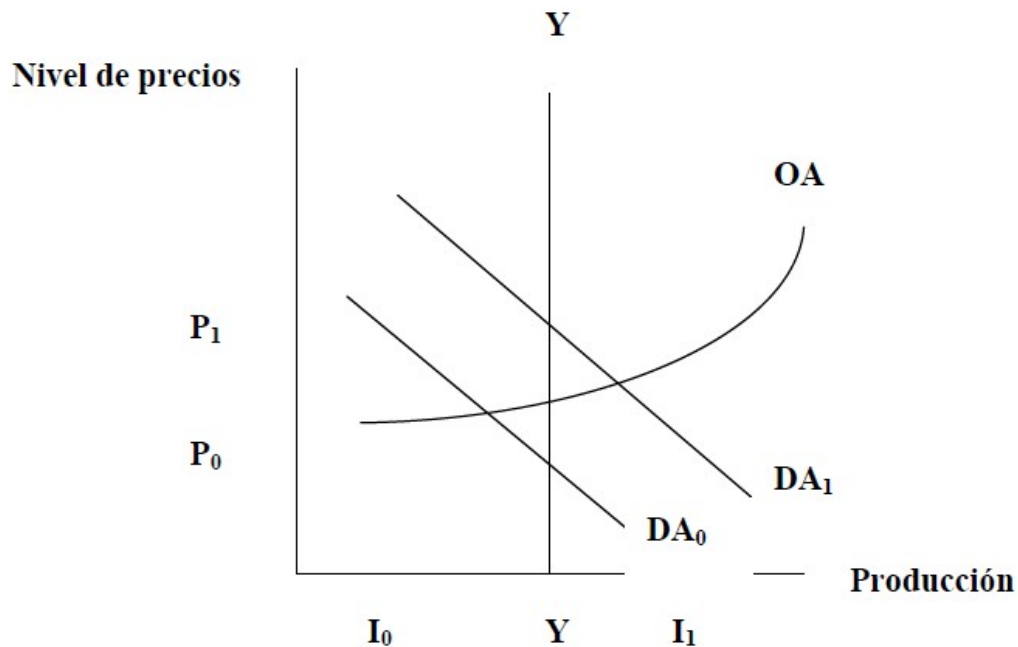
- *Teoría keynesiana:* para los seguidores de esta corriente, la inflación es un fenómeno que está asociado al pleno empleo de los factores de producción, y en la cual la variable clave es la demanda agregada. Esto se ve a través de situaciones en que estando en economías donde existe pleno empleo, un incremento de la demanda no podrá ser satisfecha, dado que se está al 100% de su utilización. Por lo tanto, la única forma de igualar la ecuación, oferta = demanda, es a través de un aumento de precios.

Los keynesianos rechazan la relación estrecha entre la cantidad de dinero y los precios dada por los monetaristas, afirmando que la incidencia de la demanda agregada va a depender de la situación en la cual se encuentre la economía, es decir, del nivel de recursos que haya sin ser utilizados.

Cuando el nivel de producción sea inferior al potencial, y bajo ciertas circunstancias, si la demanda se incrementa, la economía incrementará la producción al nivel de precios vigente.

Entonces, para los keynesianos la inflación es un fenómeno dado por la demanda agregada (consumo + inversión + gasto público + importaciones = gasto total), siempre que esta sea mayor que la oferta agregada (PBI + exportaciones), pero si existe un desaprovechamiento de los factores de producción se podrá evitar que esta se produzca, satisfaciendo así la demanda agregada.

Gráfico 2. Teoría keynesiana de la inflación



Fuente: (Richard Roca, 1999)

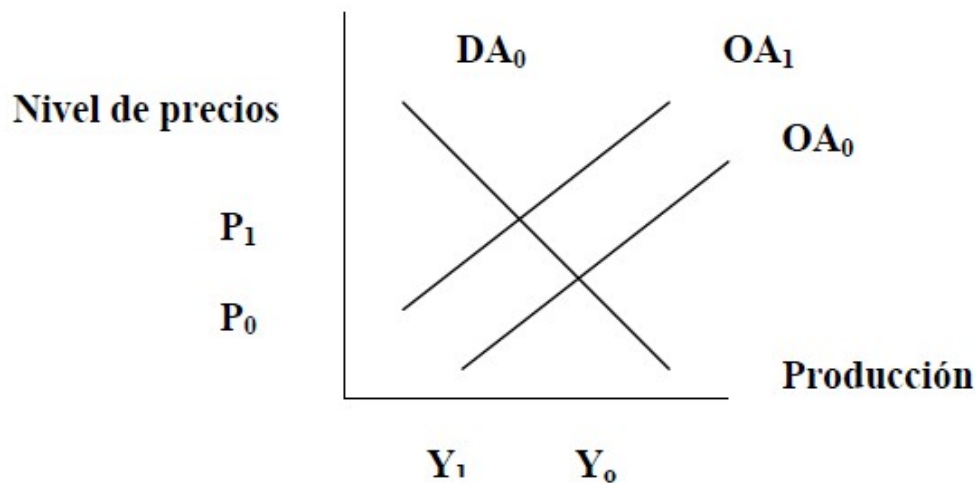
Teoría de la inflación de oferta (de costos)

Esta teoría sostiene que la aparición de la inflación se da a partir del aumento en la remuneración de los distintos recursos productivos (materia prima, salarios, tasas de

interés, etc.). Así, si se incrementa alguna partida integrante de los costos de la empresa, se genera una reacción en cadena que se vería reflejada en un aumento de sus precios.

Según esta los principales responsables de que los precios suban son los grupos económicos de presión, en su mayor parte los sindicatos por imponer continuos incrementos en los salarios en una mayor proporción a los crecimientos dados en la productividad del trabajo. Esto hace que el proceso inflacionario se inicie por un “empujón” de los costos y no por un “tirón” de la demanda.

Gráfico 3. Teoría de la inflación de oferta



Fuente: (Richard Roca, 1999)

El incremento en los costos de producción hace que la curva de OA se desplace hacia la izquierda, desde OA_0 hasta OA_1 , provocando una reducción en la producción de Y_0 a Y_1 , y a su vez, que aumenten los precios, de P_0 a P_1 .

Teoría estructuralista

Según los estructuralistas la inflación se basa en el sistema productivo y social de un país, y los factores monetarios solo propagan el efecto de la misma, pero no son quienes la originan.

Por esto según esta teoría la verdadera causa de la inflación no debe ser buscada en algún desequilibrio entre la oferta y demanda, sino en desajustes sectoriales que van a afectar a bienes determinados, principalmente en aquellas economías de países en vías

de desarrollo. Es decir, el fenómeno inflacionario es la manifestación del problema económico permanente que sufren. Se cree que con el desarrollo dichas deficiencias estructurales serán corregidas, permitiendo que a largo plazo se reduzcan las tensiones inflacionarias.

Según esta teoría existen dos causas que generan inflación:

- La primera de ellas es aquella que se da como consecuencia de un incremento de la demanda. Dado que la estructura productiva de ciertos países no está preparada para sobrellevar dicho crecimiento, no le es posible abastecerla, produciéndose así un exceso de demanda por sobre la oferta, y en consecuencia un aumento de los precios, de manera de equilibrar oferta y demanda.
- Otra de las causas es la referida a la característica oligopólica de los mercados, según la cual la escasa existencia de competidores provoca que sean estos quienes fijen los precios. Estos para obtener mayores beneficios establecerán precios altos, iniciando una puja distributiva, en la que los asalariados requerirán aumentos salariales y los empresarios no tendrán otra opción que ceder ante esta debido a la presión de los sindicatos.

En resumen, se puede decir que los elementos que se deben considerar a la hora de evaluar la aparición del proceso inflacionario son:

- ❖ El primero de ellos es la “demanda”, cuando esta es superior a la oferta se produce la escasez de ese bien o servicio, por lo que su precio se eleva debido a la que la industria no puede hacer frente a lo que le solicita el mercado.
- ❖ Por otro lado encontramos los “costos de producción”. El incremento de las materias primas, transporte, manos de obra y demás factores produce un aumento en el valor de la producción, y las empresas (de toda la cadena) para poder sostener sus márgenes de rentabilidad trasladan dicho aumento a sus precios.
- ❖ Por último la estructura productiva y social del país.

Tabla 1. Teorías de la inflación

INFLACIÓN DE DEMANDA	MONETARISTA	Exceso del crecimiento de la cantidad de dinero
	KEYNESIANA	Aumento del gasto total o demanda agregada
INFLACIÓN DE COSTOS	Aumento de las distintas partidas de los costos de producción	
INFLACIÓN ESTRUCTURAL	Cambios de precios relativos con inflexibilidad descendente en precios monetarios	

Fuente: elaboración propia

2.2.3 Cómo se mide: IPC

La medición del fenómeno inflacionario se lleva a cabo a través de indicadores del nivel de precios, también llamados índices de precios.

Debido a que un índice de precios no puede abarcar todos los bienes que forman parte de una economía, se debe realizar una selección de un grupo al cual se considere representativo del total, esto es, la llamada canasta básica familiar.

Si bien existe más de uno de estos índices para realizar la medición (IPC, IPIM, ICC, etc.), en nuestro país se utiliza el denominado “índice de precio al consumidor (IPC)”.

Índice de precios al consumidor

Este índice, desde la crisis sufrida por nuestro país en el año 2001, tiene como base el año 1999=100, y con el cual se mide como ha sido la evolución de los precios de los bienes y servicios consumidos en el Gran Buenos Aires. Estos bienes y servicios en su

conjunto conforman lo que se denomina “canasta básica familiar de bienes y servicios” representativos de una familia.

Según este, la inflación es la tasa de variación porcentual experimentada por dicho índice en el período de tiempo contemplado con respecto al año base.

De acuerdo a este índice los consumidores ven reflejado como se ha encarecido su costo de vida, ya que ven reflejado cuánto dinero más necesitan para mantener el nivel de vida del período anterior.

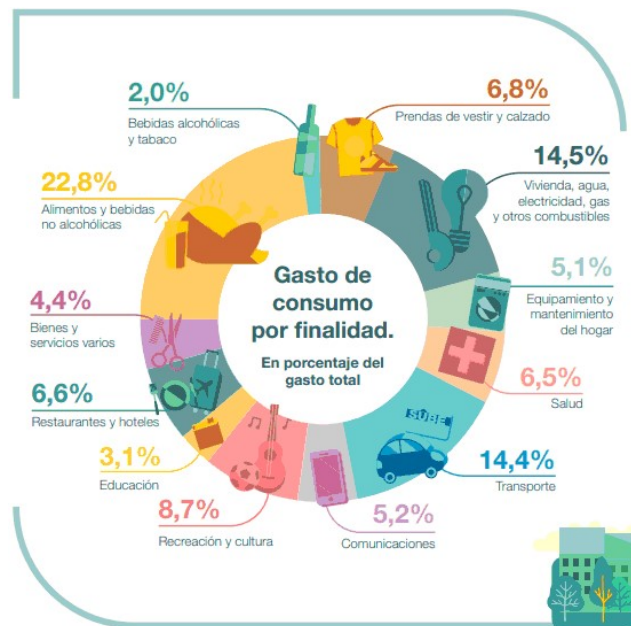
$$= \frac{\text{Nivel de precios (año t)} - \text{Nivel de precios (año t-1)}}{\text{Nivel de precios (año t-1)}} \times 100 \quad (1)$$

¿Cómo se construye el IPC?

Su confección surge a partir de la “encuesta permanente de hogares (EPH)” llevada a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), a partir de la cual se confecciona una lista de aquellos bienes y servicios que pasan a formar parte de la “canasta de bienes y servicios del IPC”.

Según la última encuesta realizada por el INDEC la estructura de gastos de los hogares, en porcentaje, se divide de la siguiente forma:

Gráfico 4. Estructura de gastos en los hogares



Fuente: (INDEC, 2020)

Para la construcción del índice podemos utilizar un ejemplo como el que sigue, y de esta forma ver como se obtiene el mismo.

Tabla 2. Productos de la canasta básica hipotética

Bienes y servicios	Cantidades en la canasta básica	Precios por unidad Año 1	Precios por unidad Año 2	Precios por unidad Año 3
Leche	7 litros	\$80	\$90	\$112
Pan	6 kilos	\$70	\$75	\$88
Carne	8 kilos	\$250	\$300	\$347
Huevos	2 docenas	\$100	\$110	\$125
Arroz	1 kilo	\$60	\$65	\$85
Tomate	3 kilos	\$100	\$115	\$155
Manzana	5 kilos	\$120	\$137	\$153

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Costos de la canasta básica hipotética e IPC

Bienes y servicios	Año 1	Año 2	Año 3
Leche	\$ 560	\$ 630	\$ 784
Pan	\$ 420	\$ 450	\$ 528
Carne	\$ 2.000	\$ 2.400	\$ 2.776
Huevos	\$ 200	\$ 220	\$ 250
Arroz	\$ 60	\$ 65	\$ 85
Tomate	\$ 300	\$ 445	\$ 465
Manzana	\$ 600	\$ 685	\$ 765
SUMA	\$ 4.140	\$ 4.895	\$ 5.653
IPC Año 1 = 100	100	118	136

Fuente: elaboración propia

En la tabla 2 se colocó un listado de bienes consumidos por una familia tipo, las cantidades consumidas por la misma, como así también los precios de cada uno de ellos para cada período.

En la tabla 3 se estima el gasto realizado por dicha familia en cada período, suponiendo que el consumo se mantiene constante a lo largo de cada uno de ellos. Se puede apreciar cómo se incrementa el costo de la canasta a través de los distintos períodos, es decir, que esta familia cada vez requiere más dinero para obtener la misma cantidad de bienes. Para obtener el IPC se procede a dividir el costo de la canasta en el año base, por el costo de la canasta del año que se quiere calcular, esto es:

$$\text{IPC año 1 (Base)} = \left(\frac{4140}{4140} \right) \times 100 = 100 \quad (2)$$

$$\text{IPC año 2} = \left(\frac{4895}{4140} \right) \times 100 = 118 \quad (3)$$

$$\text{IPC año 3} = \left(\frac{5653}{4140} \right) \times 100 = 136 \quad (4)$$

En el siguiente cuadro se puede apreciar, a través del IPC, cual es el impacto sufrido durante el período 2020 por cada una de las 12 categorías que componen dicho índice.

Gráfico 5. Impacto de la inflación en la canasta básica



Fuente: (INDEC, 2020)

2.2.4 Efectos

Los efectos que provoca el fenómeno de la inflación son cuantiosos y de diversas características, influyendo a muchos aspectos de diferente índole. Por supuesto la intensidad del fenómeno es clave para determinar cuan perjudicial será, ya que una baja tasa de inflación no será tan nociva y sus efectos serán menos perjudiciales, que una elevada. El que una tasa de inflación sea elevada o baja va a depender de las características inherentes de cada economía, lo que para un país puede ser una elevada tasa de inflación, puede no serlo para otro.

Entre los efectos más importantes se pueden mencionar:

- *Pérdida de poder adquisitivo*: la inflación reduce el poder adquisitivo del dinero, ya que hace falta más de este para adquirir los mismos bienes. Es por esto que los trabajadores, como así también los jubilados, son los más afectados en este aspecto. Aquellas personas que poseen un ingreso fijo verán cómo este fenómeno reduce su poder de compra. A este efecto se lo suele llamar “impuesto inflacionario”, ya que al tener dinero en efectivo, las familias verán cómo van perdiendo el poder de compra, y sobre todo aquellas de menores ingresos, por lo que aquellas de mayor poder adquisitivo buscarán maniobras alternativas para contrarrestarlo, como ser, compra de moneda extranjera, colocaciones a plazo, etc.
- *Disminución del consumo*: la pérdida de poder adquisitivo hace que las personas reduzcan su consumo, lo que a su vez impacta negativamente en la rentabilidad de las empresas por su disminución en las ventas.
- *Genera Incertidumbre*: la inflación es un factor sumamente negativo que afecta a todos los agentes económicos. En las empresas impacta directamente en la producción, no pudiendo determinar sus verdaderos costos, como así también dificultando los controles y afectando los cálculos de los rendimientos de la inversión realizada. Los consumidores desconocen el verdadero valor de los bienes y servicios. Los ahorristas no tienen real dimensión de si estarán ganando o perdiendo con sus depósitos.
- *Distorsiona el mercado de crédito*: lo que hace es favorecer a los deudores y perjudicar a los acreedores. A los primero, quienes han tomado el dinero

prestado, el monto que devuelven es menor debido a la pérdida del poder de compra del dinero. En cuanto a los acreedores, si no han sabido como prever dicha situación, cuando reciban el dinero que han prestado anteriormente, no tendrá el mismo valor debido a la disminución del poder de compra.

Otro efecto dentro del mercado del crédito es aquel que tiene como centro a los ahorristas, quienes han depositado su dinero en el banco a una cierta tasa de interés, la cual, si es inferior a la tasa de inflación tendrá un efecto negativo provocando una disminución de sus ahorros.

- *Impacta en importaciones y exportaciones:* una elevada tasa de inflación va a provocar que las importaciones sean más atractivas y desincentivará las exportaciones. Esto se debe a que se incrementa el precio de los bienes producidos en el país, y a su vez, los bienes producidos en el extranjero se vuelven relativamente más baratos. Esto a su vez provoca un efecto colateral en el empleo, al reducirse las exportaciones, es muy probable que se pierdan puestos de trabajo debido a la menor producción, elevándose así la tasa de desempleo.
- *Redistribución del ingreso:* se ve reflejado en el beneficio que se traslada de aquellos grupos que se ven perjudicados por la inflación, hacia aquellos que se ven beneficiados por la misma.
- *Inversiones productivas:* ya sea que el nivel de inflación sea bajo o alto, las posibilidades financieras de las empresas se verán afectadas, como así también se habrán de producir ingresos que realmente no lo son, sino que son ilusorios, dados por el impacto de la inflación.

Otro aspecto de gran relevancia es el referido al nivel de inversión que se puede captar teniendo presente este fenómeno. En aquellas economías más propensas a una elevada tasa de inflación proyectarán un mayor riesgo, lo que provocará que descienda el nivel de inversión que pueden captar, sobre todo en el largo plazo.

- *Reducción del horizonte decisorio:* cuanto mayor sea la incertidumbre respecto a la situación a futuro, menor será el tiempo en el cual se tomarán las decisiones, como así también con cuanta proyección se harán. Todos los agentes

económicos tomarán el menor horizonte de planeamiento posible, para de esta manera tomar mejores decisiones a la hora de realizar sus proyecciones a futuro.

Cuando se presentan condiciones en las cuales el comportamiento de la inflación es errático, aquellas acciones orientadas al crecimiento y redistribución de ingresos quedan en un segundo plano. En vistas a que parte del problema reside en el comportamiento del sector público y de los agentes privados, la corrección de este fenómeno implica realizar cambios en sus conductas. Entonces para que se pueda estabilizar la situación los actores económicos deberán buscar mejores condiciones que le permitan realizar planes a largo plazo, y de esta manera sus decisiones sean más consistentes.

Por esto es importante que la evolución de los precios sea lo más previsible que se pueda, lo cual requerirá de una política económica que guíe las decisiones privadas hacia ese resultado.

Es importante tener en cuenta que cuanto más previsor se sea considerando la posibilidad de incluir la inflación y considerarla parte de la economía, los efectos que esta provoque causarán un impacto menor y se podrá desarrollar una actividad económica con mayor normalidad. Sin embargo, esto será difícil de lograr cuando hay elevadas tasas de inflación, y por lo tanto, una condición importante para lograr la estabilización es un crecimiento a velocidad razonable de los precios, como así también que la inflación sea lo más previsible posible, y que de esta manera los agentes económicos proyecten sus resultados de forma confiable.

Otro aspecto que no se estaría respetando es aquel referido a los atributos que debe poseer la información contable para ser útil para sus usuarios, las cuales se encuentra expresadas en la Resolución Técnica 16 de la FACPCE. Dentro de estas se pueden mencionar:

- Comparabilidad: debido a lo mencionado precedentemente, no se podría llevar a cabo comparación alguna.
- Aproximación a la realidad: las mediciones que se obtienen no serían representativas de lo que en realidad se pretende describir.
- Confiabilidad: ya que no hay aproximación a la realidad.
- Integridad: por dos razones:

- No se verían reflejados los resultados ocasionados por la tenencia de la moneda en la cual se presentaron los estados financieros.
- Podrían no informarse las pérdidas sufridas por las desvalorizaciones de activos, cuando sus valores recuperables superen sus medidas primarias nominales, pero no así, es decir, sean inferiores, a aquellos importes que resulten de su ajuste por inflación.

2.2.5 Estrategias para afrontarla

El proceso inflacionario es tan grande y complejo que sólo puede ser controlado, hasta cierto punto, y ser sobrellevado mediante la realización de medidas macroeconómicas. Es por esto que los principales responsables son los gobiernos, quienes tomarán las acciones que sean necesarias para afrontar este fenómeno.

Algunas de las acciones que se pueden realizar para esto son:

- *Controlar el precio de compra de las materias primas:* en cada ocasión que una empresa adquiere materia prima el costo abonado por las mismas debe ser cotejado con el correspondiente a las existencias vigentes en ese momento, de forma de corroborar si las mismas han sufrido algún incremento. Lo que se busca con este es determinar si este aumento puede ser trasladado a los precios de venta o ser absorbido por los costos, de forma de mantener el margen bruto existen. Esto es muy importante en períodos inflacionarios, ya que si esto no es relevado y controlado se corre el riesgo de estar vendiendo a precios que no permitan cubrir los gastos.
- *Valerse de las facilidades otorgadas por los proveedores:* incluso en tiempos inflacionarios los proveedores suelen otorgar a sus clientes ciertas facilidades en cuanto a los plazos para la cancelación de sus deudas. Será importante para esto contar con una buena reputación en relación al cumplimiento de los compromisos asumidos, ya que de lo contrario esto no será posible.
- *Supervisar los costos fijos:* cuando se está en presencia de un contexto inflacionario los costos fijos ya no lo son tanto, ya que estos se van a ir actualizando en función de la industria en la cual se lleve a cabo la actividad. Es

por esto que será de gran importancia realizar evaluaciones periódicas en relación a que tan importante y relevante es cada uno de los recursos, y cuál es el precio al cual se puede hacer frente sin entrar en complicaciones financieras.

- *Realizar gestiones respecto a las cuentas corrientes de los clientes:* el llevar un control de a quién le estamos vendiendo y el plazo será de suma importancia, buscando acortar los plazos de los créditos y su cumplimiento, y así reducir al mínimo el dinero que la empresa tiene virtualmente distribuido fuera de su empresa. Una opción drástica como alternativa sería suspender las ventas a crédito, con lo cual se evitaría este problema, pero como contrapartida se podría llegar a reducir considerablemente el nivel de ventas.
- *Reducir al mínimo el efectivo en caja:* como ya se mencionó uno de los efectos de la inflación tiene que ver con la pérdida del valor día tras día. Es por esto que lo más conveniente sería mantener lo más bajo posible los niveles del efectivo en caja. Para poder realizar esto será fundamental realizar proyecciones lo más certeras posible de cuáles serán los ingresos y los compromisos a través de un flujo de fondos que sea actualizado constantemente.

Para evitar que los saldos sean abultados en períodos prolongados se podrán llevar a cabo medidas como incrementos de stock adquiriendo materias primas y mercaderías, llevar a cabo inversiones en bienes de capital como maquinarias, que permitan mejorar los procesos productivos antes que sus precios se incrementen, y colocaciones de tipo financieras, como inversiones en plazos fijos, que, si bien no alcanzan a cubrir la inflación, sirven para reducir la brecha y perder lo mínimo posible.

2.3 Hipótesis

Considerar la inflación a la hora de llevar adelante un plan de negocios es sumamente importante ya que sus efectos son influyentes para determinar cuan rentable es este, como así también cuando se deben tomar decisiones referidas a la factibilidad del proyecto, y qué consecuencias tendrá esta sobre el mismo.

2.4 Variables

Dado el alcance que presenta esta investigación su propósito es encontrar la relación entre variables¹.

Las variables a considerar son de dos tipos:

- Variable independiente: inflación
- Variables dependientes:
 - Presupuestos
 - VAN
 - TIR
 - Flujos de fondos

¹ Carlos Sabino, El proceso de investigación (1995)

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Naturaleza y diseño de la investigación

Tal como se indicara en el capítulo I el alcance del trabajo es del tipo explicativo, ya que con la misma una de las cosas que se busca es evaluar las causas que genera el hecho (inflación). A su vez este será compuesto, determinado por la existencia de más de una causa que genera la variable independiente.

De acuerdo a lo establecido por varios autores, entre ellos Hernández Sampieri², el propósito de este tipo de investigaciones es la de explicar las causas de ciertos hechos o sucesos, es decir, por qué ocurren y en qué condiciones se manifiestan (relación causa-efecto entre variables). También se ha visto que son de gran utilidad en contextos en los cuales se presentan varias teorías que aplican al problema en cuestión.

Diseño de la investigación

Para el caso que se está analizando y de acuerdo a sus variables se seguirá un diseño del tipo *no experimental*, ya que el estudio se está enfocando en la relación existente entre dos variables (dependiente e independiente). Se procederá a llevar a cabo la recolección de información y datos para luego ser analizados y procesados, y obtener así las conclusiones que permitan determinar o no la aceptación de la hipótesis planteada.

De acuerdo a lo establecido por Hernández Sampieri³ el diseño no experimental es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, no se hace variar intencionalmente a la variable independiente para determinar el efecto que esta provoca sobre las o las variables dependientes, sino que lo que se hace es observar el o los fenómenos tal y como se presentan en el contexto en forma natural para posteriormente ser analizados.

Métodos de investigación

El estudio es del tipo analítico, dado que se está en presencia de más de una variable y a través de las cuales se buscará descomponer cada uno de los hechos para luego ser examinados.

² H. Sampieri, F. Collado, B. Lucio, Metodología de la investigación (2006)

³ H. Sampieri, F. Collado, B. Lucio, Metodología de la investigación (2006)

Dado el diseño con el cual se procederá (no experimental), esto se llevará a cabo sin intervención propia, sino que se evaluará la información y así arribar a conclusiones personales.

3.2 Población y muestra

En primer lugar sería necesario que debido a que lo que se está llevando a cabo es una investigación del tipo explicativa tal vez lo más correcto sería hablar de “ámbito de recolección de datos”.

Ahora bien, cuando nos referimos a población en un trabajo como el que se está realizando, la misma comprende un estudio deductivo y analítico, en el cual la relación entre las variables es independiente del tiempo y lugar en el cual se realice, por lo que dicha vinculación entre variable dependiente e independiente no tiene relación con el lugar y tiempo. Es por esto que en un análisis explicativo la población es a nivel global (por ejemplo, si se tratase de un estudio sobre personas, esta sería la población mundial). Pero lo que se puede hacer es “delimitar” a la población, para que de esta forma el estudio sea más restringido y “conveniente” para quien lleva a cabo la investigación.

Dicho esto, en este trabajo se tomaron los datos de la población, dado que se puede contar con información global y oficial respecto del índice de inflación (variable independiente). Se tomará en consideración los valores referidos al último año, y así analizar las variaciones que este provoca respecto a las variables dependientes, esto es, que sucede cuando no se tiene en consideración la inflación respecto de que sucede cuando sí se la toma en cuenta.

3.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Dadas las características del estudio del tipo cuantitativo y cualitativo, y con el cual se busca determinar el impacto que tiene una variable sobre otras, se utilizará como instrumento de recolección de datos el estudio de la bibliografía referida al tema, el análisis de estadísticas, la observación y recolección de datos, como así también análisis gráficos y matemáticos de la situación a la cual nos referimos.

Por esto, se recurrirá para la obtención de dicha información a los datos oficiales otorgados por organismos gubernamentales y públicos como son el MECON (Ministerio

de Economía de la Nación), el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) y el BCRA (Banco Central de la República Argentina).

3.4 Plan de recolección y procesamiento de datos

En cuanto a la recolección y procesamiento de los datos obtenidos mediante la utilización de las técnicas mencionadas precedentemente, se llevará a cabo relacionando (cruzamiento) la información proporcionada por cada uno de ellos y estableciendo los efectos que causa una sobre otra.

Entonces, básicamente lo que se busca a través de la información obtenida con las técnicas mencionadas y a través de la aplicación de métodos estadísticos y matemáticos es establecer el efecto que tiene la inflación sobre el desarrollo de un plan de negocios mediante el entrecruzamiento de información pública.

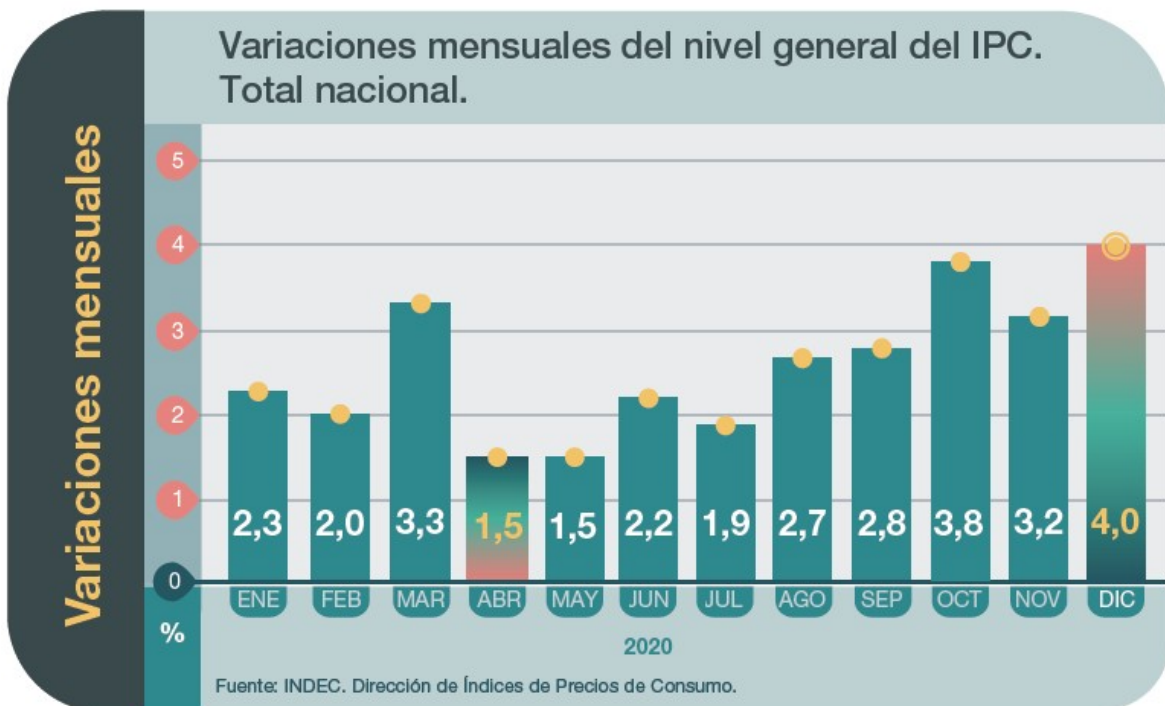
CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 La inflación no es sólo un número

Ya establecidas las causas que desencadenan la inflación, como aquellas que la potencian, el siguiente paso es establecer cuáles son las consecuencias de la misma en las variables dependientes determinadas.

Antes de comenzar con dicho análisis es importante remarcar que los datos proporcionados por el INDEC respecto a los índices de inflación que se utilizarán para llevar a cabo las demostraciones respecto a las consecuencias que tiene la inflación sobre las distintas variables no son más que meramente representativos, ya que lo importante no es plasmar el dato numérico respecto a “cuánto” es afectada una u otra variable, sino que lo que se intenta demostrar y remarcar es la importancia de no tener en cuenta y considerar la inflación como un fenómeno de relevancia y sumamente importante que generará un impacto a la hora de llevar adelante un plan de negocios.

Gráfico 6. IPC mensual del año 2020



Fuente: (INDEC, 2020)

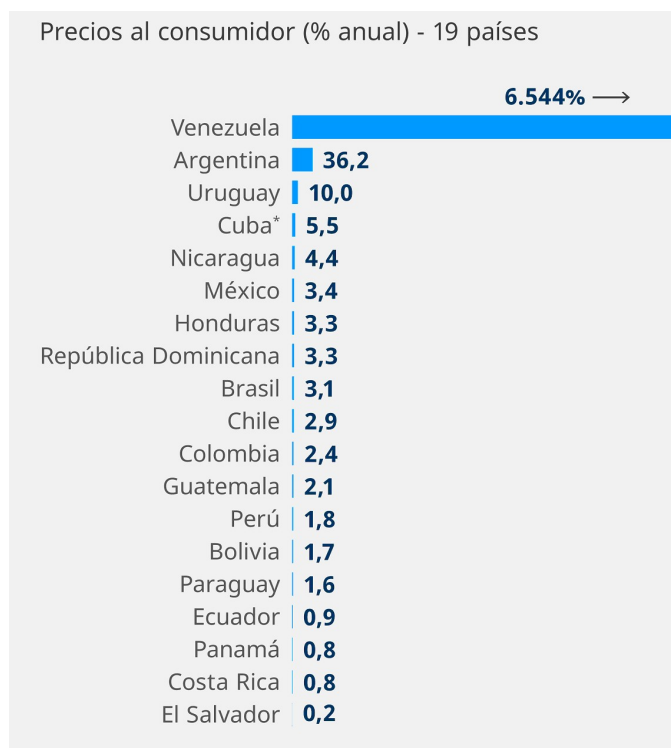
Gráfico 7. IPC del año 2020



Fuente: (INDEC, 2020)

Tal y como informara el INDEC, para el período 2020 la inflación acumulada en nuestro país fue del 36,1%, la cual si bien es considerablemente menor a la acumulada durante el período 2019 (53,8%) incluso para países como Argentina es sumamente elevado, tal es así, que la ubica en el segundo lugar dentro de los países de América Latina.

Gráfico 8. Inflación anual en América Latina año 2020



Fuentes: (FMI – Banco Mundial, 2020)

Como se dijo anteriormente no importa si la inflación es de un dígito o dos, lo importante es que la misma sea tomada en cuenta, sus efectos no pueden ser dejados de lado ni omitidos ya que si esto fuese así se tomarían decisiones por completo equivocadas, ya sea a la hora de determinar una demanda potencial, como al llevar a cabo presupuestos, y esto desencadenar en una elección errónea a la hora de utilizar un método de evaluación de proyecto de inversión para determinar la factibilidad del mismo.

Claro está que si la misma no fue tomada en cuenta, se importará su magnitud, ya que el efecto negativo será menor cuanto menor haya sido esta.

4.2 La inflación en los planes de marketing y management

El plan estratégico de la compañía es sólo el punto de partida para la planeación; funciona como parámetro para el desarrollo de sub-planes sólidos con el fin de lograr los objetivos. Estos sub-planes, o planes de negocios, deben elaborarse para cada división, unidad estratégica de negocios, categoría de producto, producto y mercado meta importante.

Una parte crucial de cualquier plan de negocios es el Plan de Marketing; éste opera a 2 niveles:

- El Plan de Marketing Estratégico: en el que se desarrollan las metas de Marketing y la estrategia con base en un análisis de la situación actual del mercado y las oportunidades.
- El Plan de Marketing Táctico: en el que se describen los objetivos y las acciones específicas de Marketing para el período de corto plazo, incluyendo publicidad, comercialización, fijación de precios, canales, servicios y demás.

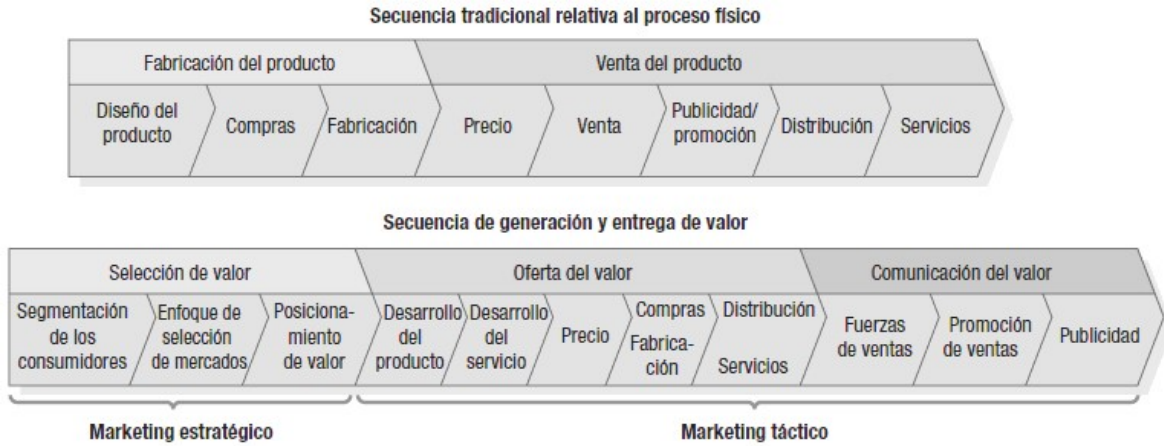
4.2.1 La estrategia y el valor

A la hora de encarar un plan de negocios, un papel fundamental que lleva a cabo la dirección de marketing es aquel referido al objetivo de la generación de valor, de manera tal de satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores que conforman su mercado meta.

Como se puede ver en el gráfico el marketing será el encargado de todas las actividades que van desde la “selección de valor”, relacionado a la determinación de a quien se le va a presentar dicho valor, hasta la “comunicación del valor”, en donde se utilizan herramientas como la publicidad y promoción para hacerle llegar a los consumidores del

segmento elegido el bien en cuestión para que estos capten de la mejor manera el mismo y reconozcan el valor que el mismo posee.

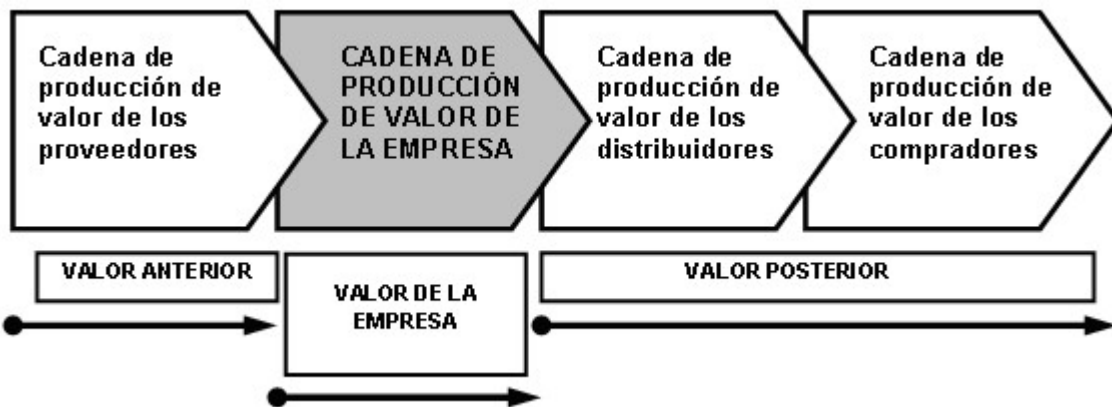
Gráfico 9. Secuencia de generación de valor



Fuente: (Kotler y Keller, 2006)

Lo importante en esto es que cada una de estas etapas implica un costo, y este puede, o mejor dicho, va a ser influenciado y afectado por la inflación, y por esto es cada una de las partes intervinientes debe tenerla en cuenta en su propia cadena de valor.

Gráfico 10. Cadena de valor en todas sus etapas



Fuente: (Kotler y Keller, 2006)

Ahora si lo vemos más específicamente en la cadena de valor propiamente dicha de cada una de las empresas, y de acuerdo al modelo desarrollado por Michael Porter, podemos ver la cadena de valor de la siguiente forma:

Gráfico 11. Cadena de valor de la empresa



Fuente: (Kotler y Keller, 2006)

Con esta herramienta lo que se busca es localizar la forma de generar valor para los clientes, y a partir de su detección diseñar, producir, comercializar y entregar valor para su producto.

Será de gran importancia que cada una de las actividades, ya sean tanto las primarias como las de apoyo, sean consideradas y analizadas en profundidad para determinar cuál es el valor que cada una de estas le imprime al proyecto que se está llevando a cabo, ya que de no ser así esto tendrá gran impacto en la rentabilidad del mismo.

También es cierto que, de acuerdo a las causas analizadas que generan o potencian la inflación, muchas veces esta se torna impredecible e incontrolable en economías como la Argentina, aún con medidas gubernamentales como las implementadas durante el año 2020, como ser, estabilización monetaria y congelamiento de tarifas y combustibles, entre otras, se ha visto que los precios de algunos productos continuaron incrementándose. Esto podría ser adjudicado a un aspecto que está muy arraigado en la cultura, y que según palabras del actual presidente, calificó como "inercia de la remarcación"⁴, el cual no puede ser analizado a través de ninguna teoría de las estudiadas, pero que sin lugar a dudas debe ser contemplada, y de alguna manera mensurada, ya que si se está

⁴ <https://www.baenegocios.com/politica/El-control-de-la-cadena-de-valor-sera-eje-para-combatir-la-inflacion-20200301-0011.html>

pensando en encarar un proyecto que implique la adquisición de un suministro clave para el mismo y el mercado es volátil e influenciado por el contexto, esto tendrá impacto en la cadena de valor, y a futuro será un obstáculo que se tendrá que sortear o interiorizar para llevar adelante el plan de negocios.

4.2.2 Oportunidad o amenaza

Sin lugar a dudas el fenómeno inflacionario representa una amenaza para un proyecto, fundamentalmente debido a que la misma produce una contracción en la demanda, y a su vez en la producción, por lo que la demanda potencial que se haya determinado en el plan de negocios habría sido sobreestimada sino se contemplase adecuadamente la misma.

Ahora bien, lo importante acá es tomar las medidas necesarias en el momento adecuado para transformarla en una oportunidad, y para esto se pueden mencionar, entre otras, las siguientes acciones:

- *Cambios de hábito, gustos y sustitución:* el contexto cada vez más cambiante hace que los consumidores se muevan con mucha facilidad en el mercado y opten por productos alternativos que satisfagan su misma necesidad pero a un costo más bajo. Por eso se deberá tener esto en cuenta en todo momento de manera de ir siguiendo las tendencias y adecuarse a los requerimientos de la demanda.
- *Reducción en los costos:* en este caso lo importante es saber que costos se deben reducir, si es que es posible. Por ejemplo, si se decide sustituir a un proveedor se debe considerar si la reducción que se obtiene es beneficiosa o perjudicial, teniendo en cuenta que tal vez la disminución hoy traiga consecuencias negativas a futuro, como ser, mayores plazos de reaprovisionamiento en el punto de pedido, y así la demanda que se creyó ganar por un menor costo, se pierda por no poder producir a tiempo los requerimientos de esta.
- *Atención al cliente:* ante situaciones de crisis hay factores que pueden hacer que un cliente se fidelice o se pierda por completo. En un contexto inflacionario, el incremento de precios ya de por sí provoca un malestar en los consumidores, y si a esto se le suman otras cuestiones adicionales, incluso aquellas intangibles,

pueden impulsar a estos a volcarse a la competencia, pero si sabe capitalizar este recurso será una atracción.

4.2.3 El costo de segmentar

Una vez que se identificaron las oportunidades que hay en el mercado, una parte importante del plan consiste en decidir a cuántos y cuáles se van a dirigir, es decir, seleccionar el o los segmentos meta.

Existen muchas formas de llevar al consumidor el producto o servicio que se está desarrollando, como ser, dirigirse a un segmento único, elegir segmentos múltiples, cubrir todo el mercado, o realizar un marketing diferenciado. Cada una de estas alternativas tendrá un costo para su implementación, y por supuesto en un contexto dominado por la inflación este se verá afectado, en mayor o menor medida dependiendo del índice que surja en ese momento. Por tal motivo las fluctuaciones que se van a producir en cada uno de estos costos no pueden ser ignoradas, y deberán ser plasmadas.

Dentro de los costos que se verán más afectados en esta etapa podemos contemplar:

- *Costos de producción:* cuanto más se segmente el mercado, mayores serán los costos, ya que no es lo mismo producir cien unidades de diez productos para diez segmentos de mercado, que producir mil unidades de un producto para un único mercado.
- *Costos de plaza:* al igual que al producir, el costo de llevar el producto al consumidor se incrementará cuanto más canales intervengan en la distribución.
- *Costos de modificación:* para satisfacer más de un segmento, y así satisfacer las necesidades de los distintos consumidores se debe realizar una mayor inversión principalmente en investigación y desarrollo.
- *Costos de promoción:* llegar a distintos consumidores implica mayores gastos, ya que entran en juego los distintos gustos y costumbres que hay cada uno de ellos, aplicando distintos medios publicitarios y programas de promoción.
- *Costos administrativos:* acá se van a ver plasmados todos aquellos mayores gastos en investigación y desarrollo, planeación, pronósticos de ventas, promoción y canales de distribución.

Cuanto más se segmente el mercado al cual se apunta llegar mayor será el pronóstico de ventas, pero también serán mayores los costos, y si no se contempla adecuadamente el incremento que se puede producir en estos, no se podrá determinar en forma adecuada la rentabilidad del proyecto. Es por esto que la empresa debe ser cautelosa en cuanto a no excederse en la segmentación, porque de ser así deberá buscar la forma de ampliar la base de clientes a la cual llegar para obtener la rentabilidad que se tiene como objetivo, o con la cual el proyecto resulte viable.

En base a esto y de acuerdo al “modelo de siete pasos”⁵ de las fases del proceso de segmentación desarrollado por Roger Best⁶, y según el enfoque que se está desarrollando, tal vez la etapa o paso más relevante a tener en cuenta es aquel referido a la “rentabilidad del segmento”, ya que si el segmento al cual se ha decidido dirigir todos los esfuerzos no es el correcto o es más propenso a reaccionar ante cambios en los precios producidos por la inflación, la rentabilidad proyectada se verá duramente perjudica, haciendo que todo lo previsto quede sin efecto y el plan en cuestión arroje resultados no esperados.

4.2.4 Estimar la demanda

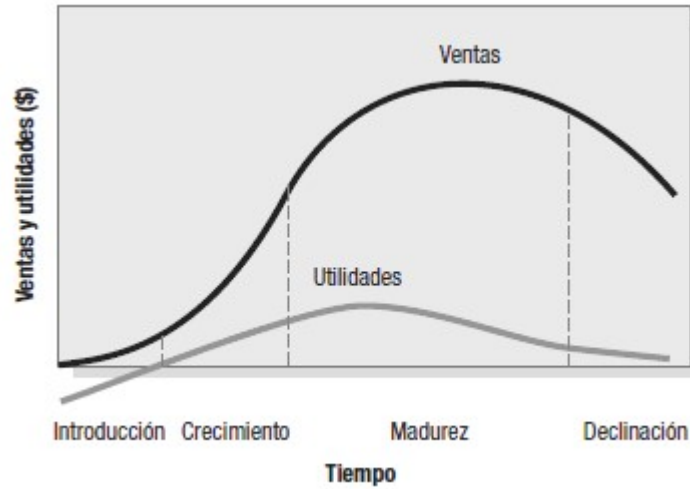
Ya determinado el o los segmentos a los que se van a dirigir los esfuerzos de venta, lo que sigue es establecer cuál será la demanda que tendrá cada uno de estos, y donde la inflación será un factor clave en su determinación, tal y como se viera previamente cuando se analizaron las teorías que explican la inflación a través de la demanda, es decir, aquella que surge como el fenómeno provocado por los agentes económicos que solicitan más bienes de los que la economía puede proveer, causando que esta presión se traslade a los precios debido a la incapacidad de los productores por incrementar la producción (oferta).

En esta parte del plan de negocios no se debe perder de vista que al estar en presencia de un producto / servicio que se está lanzando al mercado el mismo se encuentra en la etapa inicial de su ciclo de vida, es decir, la introducción.

⁵ Ver Anexo 1.

⁶ Robert J. Best, Market-Based Management - Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall (2000).

Gráfico 12. Ciclo de vida del producto (servicio)



Fuente: (Kotler y Keller, 2006)

En esta etapa se va a presentar un crecimiento lento de ventas, debido al desconocimiento que hay en el segmento sobre lo que se está ofreciendo, pudiendo impulsarse a través de los mecanismos de publicidad y promoción que se hayan previsto. En consecuencia, estos mayores desembolsos producirán mayores gastos, por lo que es casi una constante que en los primeros períodos de un plan de negocio las ganancias sean nulas. Si se le adiciona la no contemplación de la inflación como un factor a ser tenido en cuenta desde el inicio del mismo es muy probable que la etapa de crecimiento sea más baja de lo esperado, la madurez sea prematura y la declinación se precipite en el tiempo.

4.2.5 Fijar el precio correcto

El precio es el factor más importante en este plan, ya que es acá donde se ve más claramente el impacto que tiene la inflación que posteriormente provocará una reacción en cadena que tendrá como destino final la rentabilidad del proyecto.

La determinación del precio es de por sí una labor sumamente compleja, y que será clave para la sostenibilidad de la empresa que está llevando adelante el plan de negocios. En un contexto inflacionario, esta labor adquiere una complejidad adicional, los tiempos para tomar decisiones se reducen, poniendo a prueba constantemente la capacidad de los responsables de realizar los ajustes necesarios en el plan.

La relación que se presenta entre el precio y los sustitutos y/o competidores que haya sobre el producto o servicio que se está desarrollando es de gran relevancia, ya que si el impacto causado por la inflación se traslada al precio que se haya fijado se verá directamente afectada la demanda estimada. Esto debido a que los consumidores se trasladarán a otros tipos de productos menos costosos pero que satisfagan de la misma forma su necesidad.

La dificultad que rodea el establecimiento de un precio correcto para un bien o servicio implica la evaluación de los costos de producción, analizar la demanda, estudiar a la competencia, entre otras cuestiones. Si además se introduce el impacto de la inflación, todo se vuelve aún más cuesta arriba y se pone en riesgo el desarrollo, no solo por el resultado que se espera obtener, sino previamente a eso, se presentará un clima adverso perjudicando la eficiencia en la toma de decisiones, causando que la planificación hecha quede obsoleta y se deba reformular reaccionando a las nuevas condiciones.

4.3 La inflación en los presupuestos

(Plan de producción)

4.3.1 Los presupuestos y el IPC

El primer paso a llevar cabo al desarrollar un plan de negocios y determinar cuan rentable o factible será el mismo consiste en confeccionar los distintos presupuestos que servirán de guía a lo largo del tiempo.

Para comenzar definamos qué es un presupuesto, *“El presupuesto es una expresión cuantitativa de un plan de acción y una ayuda para la coordinación e implantación de este plan”*.⁷ Es decir, los presupuestos son básicamente los documentos que se utilizan como plan de acción y que establecen los pasos a seguir en cada etapa, y su objetivo es establecer metas para distintos recursos y para un período concreto.

Existen distintos tipos de presupuestos, ya sean para prever las ventas, controlar la producción, o estimar ingresos y gastos.

Normalmente se suele decir que es muy complicado realizar estimaciones coherentes para períodos prolongados como los que se requieren para un plan de negocios, que

⁷ Charles T. Horngren, George Foster y Srikant Datar, Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial - 8ª Edición (1996)

suelen ser de tres a cinco años, pero esto es muy importante debido a que quien esté pensando en invertir o realizar un desembolso de dinero en el mismo tendrá suma importancia en conocer cuál será el retorno de su inversión.

Los principales presupuestos a confeccionar son:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de materiales
- Presupuesto de mano de obra
- Presupuesto de carga fabril
- Presupuesto financiero

Es lógico que la inflación cause distorsiones en los distintos presupuestos realizados a lo largo del tiempo, dado que si se produce un incremento en los precios, repercutirá en la planificación realizada con anterioridad, en la que esta no fue tomada en cuenta y en los cuales se contemplaban unos precios más bajos.

Lo relevante acá es establecer los efectos que provoca la inflación sobre estos presupuestos y determinar que la solución para evitar problemas a futuro es considerar la misma al momento de desarrollar cada uno de estos, con el objetivo de acercarse lo máximo posible a la realidad de la organización.

Dado que el plan de negocios es un documento que considera las acciones a realizar a futuro y los presupuestos establecen los parámetros a tener en cuenta para dichos períodos, es de esperar que al momento de elaborar el presupuesto de ventas, el precio que se establezca para este se fije teniendo en cuenta los distintos aumentos que se puedan llegar a producir en el futuro y se vean reflejados en el precio de venta. Lo mismo ocurrirá para el presupuesto de materiales, ya que si los incrementos provocados por la inflación no son interiorizados, la rentabilidad que se haya estimado no será la misma, afectando directamente el presupuesto financiero. Igual situación es la que se dará con la mano de obra, la cual estará sujeta a los incrementos que se den en los salarios, los cuales son impulsados por los acuerdos gremiales y convenios de trabajo que se lleven a

cabo, en función de las negociaciones que realice cada uno de ellos, principalmente debido a que la inflación va erosionando su poder de compra.

Todos estos cálculos se llevarán a cabo teniendo en cuenta las proyecciones realizadas por distintos analistas especializados y que son plasmados en diversos informes, como ser el REM⁸ (Relevamiento de Expectativas de Mercado) que confecciona el BCRA, de acuerdo al cual a través del seguimiento de ciertas variables macroeconómicas, como la tasa de interés, tipo de cambio y actividad económica entre otros, también se hace un relevamiento de los precios minoristas, a través del cual posteriormente se calcula el IPC (índice de precios al consumidor) con quien se determina la inflación para los distintos períodos.

De acuerdo a este informe las proyecciones son las siguientes:

Tabla 4. Expectativas de inflación anual (IPC)

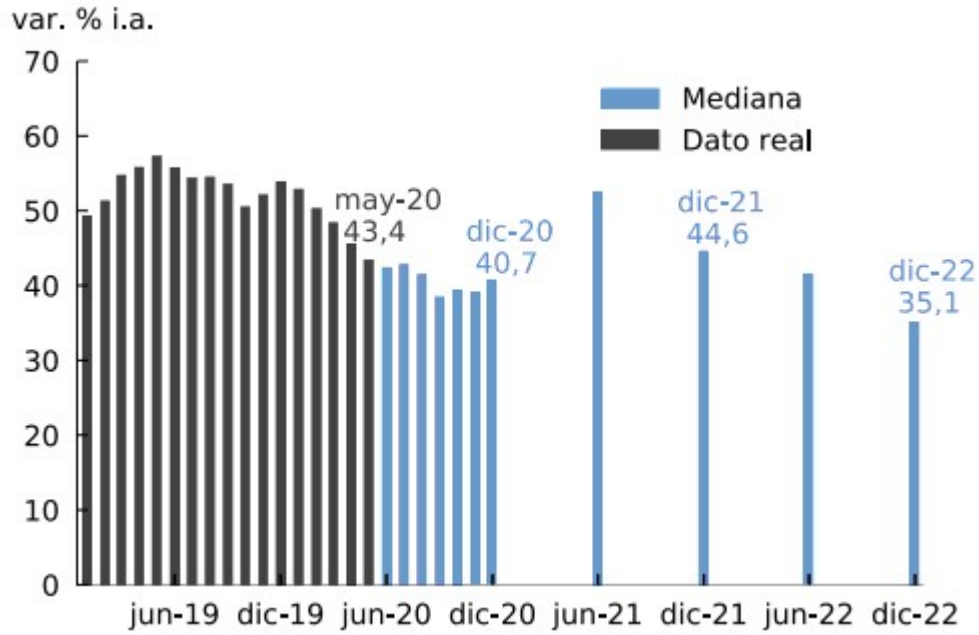
Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM jun-20)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM jun-20)	Dif. con REM anterior*
2020	var. % i.a.; dic-20	40,7	-2,6 (2)	40,8	-1,9 (2)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	52,5	+1,5 (3)	53,0	+1,8 (4)
2021	var. % i.a.; dic-21	44,6	+3,5 (4)	46,8	+2,2 (4)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	41,5	+4,1 (4)	40,3	+1,0 (1)
2022	var. % i.a.; dic-22	35,1	+0,4 (5)	36,7	+1,2 (3)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: (Relevamiento de expectativas de mercado, 2020)

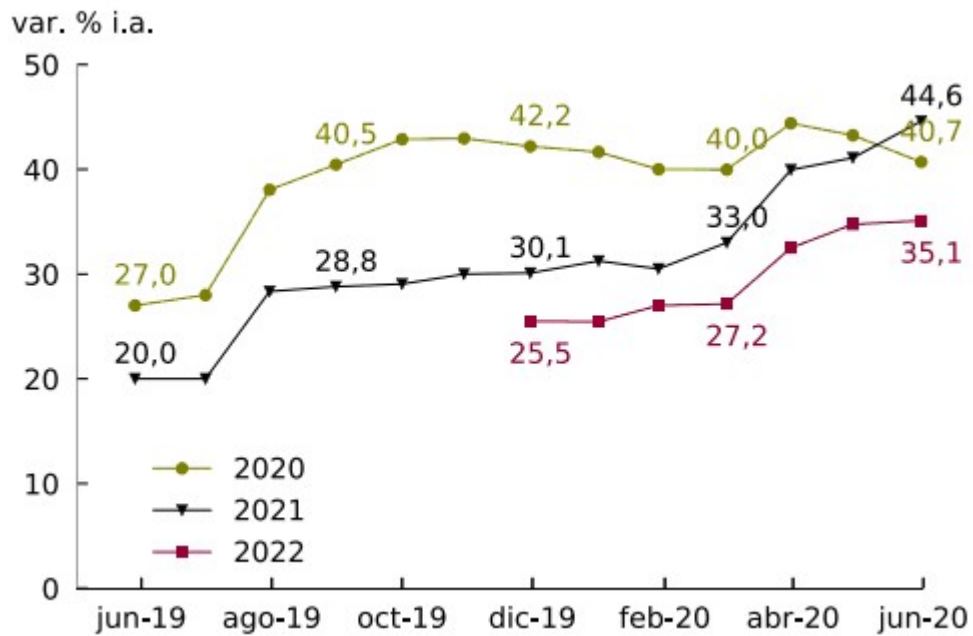
⁸ <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200630%20Resultados%20web.pdf>

Gráfico 13. Expectativas de inflación anual (IPC)



Fuente: (Relevamiento de expectativas de mercado, 2020)

Gráfico 14. Expectativas de inflación (Mediana anual)



Fuente: (Relevamiento de expectativas de mercado, 2020)

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de realizar los presupuestos es no sólo considerar los cambios en el nivel general de precios, sino también los posibles cambios en los precios específicos de los bienes y servicios con los que opera normalmente la empresa, y así reflejar el cambio esperado en los precios relativos y sus efectos en los resultados por la exposición a los cambios en el poder adquisitivo de la moneda.

4.3.2 Métodos presupuestarios en contexto inflacionario

Antes de comenzar a desarrollar los distintos métodos que se pueden aplicar para la elaboración de presupuestos en contextos inflacionarios hay que remarcar que su aplicación puede ser llevada a cabo en dos momentos:

- En el inicio, de manera de tener al comienzo del período estimado, una idea de cuál será la situación a futuro de la empresa y sus resultados.
- Al final, y así realizar un control de gestión, de qué fue lo que sucedió comparando lo real contra lo presupuestado, y de ser necesario tomar medidas correctivas, y así reformular los presupuestos a futuro.

Algunos de los métodos a aplicar son:

- **Presupuesto en moneda fija:** este método aplica a todos los presupuestos realizados los valores calculados con un poder adquisitivo igual al del inicio de período presupuestario. Se lleva a cabo como si no hubiese inflación, resaltando las variaciones en el volumen. Si bien presenta una obvia limitación al no contemplar la inflación en principio, suele utilizarse incluso en países como Argentina para el posterior desarrollo en moneda corriente.
- **Presupuesto en moneda corriente:** implica realizar estimaciones sobre los precios futuros, es decir, se valoriza el precio o costo que se espera que cada producto o recurso que se consume tenga al momento en que se lleve a cabo una transacción. Para realizar esto se utiliza el índice de precios que se estime probable en su evolución en el tiempo.
- **Presupuesto en moneda base directa:** este método trabaja en forma directa estimando directamente los resultados por tenencia de los bienes de cambio, tasa de interés real y la diferencia en la evolución entre el tipo de cambio de la moneda

extranjera y la tasa de inflación, sin realizar proyección alguna sobre ninguna de ellas.

- **Presupuesto en moneda homogénea:** de acuerdo a este los valores presupuestados considerando la inflación surgen de aplicarles a los valores originales el coeficiente corrector que surge como consecuencia de considerar la inflación estimada. De esta forma el presupuesto queda expresado en moneda de poder adquisitivo de cierre.
- **Presupuesto en moneda base:** se considera que este es el método más adecuado para reflejar el efecto de la inflación en los presupuestos, y en consecuencia para la planificación.

Su desarrollo se lleva a cabo al aplicar la técnica de ajuste por inflación utilizada para corregir los estados contables, pero modificando el momento en el cual se hace, no al cierre sino al inicio, es decir, se hace un “ajuste hacia atrás”. En un primer paso las proyecciones se van a expresar incorporándoles las variaciones ocasionadas por el índice general de precios, obteniendo el presupuesto en moneda nominal o corriente. Luego se transforma este presupuesto a corriente o de base monetaria al deflactar dichos valores nominales, dividiéndolos por el coeficiente corrector surgido de la inflación estimada, resultando en una moneda de poder adquisitivo del día anterior al inicio del presupuesto.

Esto es:

$$P.B.M = \frac{\text{VALOR NOMINAL}}{\text{COEFICIENTE CORRECTOR}} = \frac{\text{VALOR NOMINAL}}{(1 + \text{INFLACIÓN ESTIMADA})} \quad (5)$$

$$P.B.M = \text{VALOR NOMINAL} \times \text{FACTOR DE ACTUALIZACIÓN} \quad (6)$$

$$\text{Factor de actualización} = \frac{1}{(1 + \text{Inflación estimada})} \quad (7)$$

Al realizar estos pasos, se obtienen cifras para todos los meses que cubran el o los presupuestos que estén expresadas en moneda con el mismo poder de compra, al haberse eliminado las distorsiones generadas por la inflación y haciéndolas comparables.

Veamos esto con un ejemplo, suponiendo que la inflación para dicho período es la acumulada en el año 2020, esto es, del 36,1%.

Tabla 5. El impacto de la inflación en números

CONCEPTO	MONEDA NOMINAL		MONEDA BASE	
	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO A	PRODUCTO B
UNIDADES	1200	1000	1200	1000
PRECIO	50	70	36,73	51,43
MONTO TOTAL	60000	70000	44076	51430
	130000		95506	

Fuente: elaboración propia

En conclusión, de acuerdo a los distintos métodos analizados, la aplicación de cualquiera de ellos es correcta, alguno estará más cerca que otro de la realidad, pero lo importante es aplicar alguno de ellos de forma de aproximarse lo más posible a lo que es una planeación correcta, permitiendo así llevar a cabo una más eficiente toma de decisiones.

En el contexto en el cual está inmerso nuestro país tal vez el método más correcto sea el del presupuesto en moneda base, con el cual además de corregir todas aquellas distorsiones que provoca la inflación en la información presupuestaria, al utilizar una moneda de poder adquisitivo del inicio, se genera una mayor aproximación a la realidad en la que se encuentre a la hora de realizar los planes presupuestarios quien lleva a cabo un plan de negocios.

Si bien su aplicación sea un tanto más compleja, la calidad de información que proporciona es mucho mayor en contextos tan cambiantes y turbulentos en los cuales el riesgo de supervivencia al que se enfrentan las empresas como consecuencia de la inflación son notoriamente mayores.

4.3.3 Optimista o conservador

Otra de las cuestiones clave a la hora de encarar el proceso presupuestario es la dicotomía existente entre ser optimista o conservador en su elaboración.

Siempre es preferible ser realista, encontrando un equilibrio entre no presentarse de mala manera, siendo demasiado pesimista, pudiendo causar esto una mala impresión entre aquellos que estén pensando en invertir fondos en el proyecto, y en ser exageradamente optimista presentando una situación que a las claras nunca podría ser alcanzada. Nadie invierte para perder dinero, ni siquiera lo considera, incluso nadie invierte para “salir hecho”, ya que ante esta situación podría optar por destinar esos fondos en una alternativa que al menos le presente un rédito positivo.

En contraste, no se debe ir al extremo siendo optimista en exceso, ya que el inversor o prestamista tomará en cuenta la evaluación del riesgo y las proyecciones que se le presenten para tomar una decisión al respecto. Quien decide invertir, tiene en claro el contexto en el cual está inmerso e identificará instantáneamente si se le está presentando una situación poco realista y la descartará de inmediato.

4.3.4 En conclusión

Aquellos presupuestos que tienen en cuenta la inflación se transforman en una herramienta fundamental para la toma de decisiones para la empresa. Si bien un método puede ser más preciso que otro o aproximarse a la realidad del contexto, lo importante es no dejar de lado este fenómeno, sino interiorizarlo y reflejarlo en los presupuestos.

Al contemplar la inflación se podrá lograr una mayor aproximación de los costos presupuestados a los reales, y a partir de esto determinar unos precios más precisos, o su posible actualización en cada momento que sea necesario, permitiendo mantener los márgenes necesarios para obtener los beneficios planeados tanto por la empresa, como por aquellos que han decidido depositar su confianza a través de la entrega de fondos.

Esto toma mayor notoriedad en aquellos países como el nuestro en los cuales la inflación puede incrementarse notoriamente en períodos breves de tiempo y de forma sostenida a lo largo del tiempo que se considere en el plan de negocios. Provocando esto que los costos del proyecto sean mucho más altos y el mismo ya no sea tan rentable para ninguno de los agentes que intervienen en él.

4.4 La inflación en el plan de información económica y financiera

Para muchos este tal vez sea el plan más importante, ya que es en este donde se traduce a términos monetarios el resultado que se espera alcanzar en el futuro.

Es por esto que muchas veces dependiendo de quién sea el observador del plan de negocios, sea lo primero que vea, ya que a quien esté pensando en invertir en el mismo, lo que le importará es saber cuan rentable será este, como así también para quien vaya a realizar un desembolso de dinero, a través de un préstamo, le importará conocer cuánto tiempo tardará la empresa en devolverle dicha suma.

Para conocer la posible rentabilidad, y en consecuencia la factibilidad del plan de negocios existen varios métodos alternativos, cada uno de los cuales se mide a través de distintas fuentes de información, pero todos coinciden en la determinación sobre la conveniencia o no de su implementación.

Conocer y saber aplicar las técnicas que permiten desarrollar una evaluación sobre la realidad en la cual se está inmerso se hace cada vez más imprescindible, y por esto quien este evaluando dónde y cómo aplicar fondos debe poder interpretarlas de forma de tomar la mejor decisión posible. Aún en condiciones donde se presente una inflación supuestamente baja, su acumulación a lo largo del tiempo puede llegar a producir grandes impactos en los flujos de efectivo, y si esto no es percibido por un inversionista lo guiará a tomar una decisión errónea.

Dos de los métodos más utilizados y que se analizarán a continuación son:

- Valor actual neto (VAN)
- Tasa interna de retorno (TIR)

Al igual que en los planes precedentes, en este no se puede dejar de lado dentro de los supuestos sobre los que se basan las proyecciones a la inflación, lo cual se verá mas claramente tanto analítica como numéricamente en el desarrollo que se lleva a cabo a continuación.

4.4.1 Valor actual neto

Este método representa conceptualmente el valor absoluto de aquella riqueza que adiciona a la empresa un proyecto de inversión en el momento cero.

Puede definírsele como la diferencia entre la inversión inicial y el valor presente de los futuros ingresos netos esperados, los cuales son descontados a una tasa que representa el costo de oportunidad el capital. Esto es:

$$VAN = - I_0 + \frac{FF_1}{(1+k)^1} + \frac{FF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FF_n}{(1+k)^n} \quad (8)$$

También puede ser expresada de la siguiente forma:

$$VAN = - I_0 + FF_1(1+k)^{-1} + FF_2(1+k)^{-2} + \dots + FF_n(1+k)^{-n} \quad (9)$$

Con el avance del trabajo y analizando e indagando al respecto sobre esta situación se detectó que algunos autores piensan que no debe ser considerado el efecto de la inflación en los flujos de fondos, debido a que el crecimiento de los ingresos y los gastos son compensados, esto es, cuando el incremento en los cobros y los pagos son afectados en igual medida por la inflación el impacto es neutralizado.

Esto tiene poco sustento, básicamente debido a que no todos los ingresos crecen a la misma tasa de inflación que todos los gastos, y por eso, un efecto no neutraliza al otro.

Pero lo que si está claro es que a causa de la inflación, los cobros que se realicen en los años futuros se van a medir en dinero que tendrá un menor valor que aquel invertido en el proyecto en el año cero, y si no se contempla la inflación, los resultados que se obtengan en el análisis sobre la viabilidad del mismo serán mejores que lo que realmente son.

Es por esto que se presentan dos situaciones a la hora de desarrollar el cálculo de los flujos de fondos de las proyecciones financieras:

- *No contemplar el efecto de la inflación:* lo que sucede acá es que los precios se mantienen constantes, es decir, no se consideran las variaciones en los precios, por lo tanto, serán iguales durante todo el horizonte temporal desde el año cero. En función de esto se tendrán flujos constantes (valores reales), ya que no se está incluyendo en ellos el efecto de la inflación. Es por esto que en este caso se utilizará una “tasa de descuento real”, aquella que no toma en cuenta el efecto inflacionario, es decir, separa el componente inflacionario que se encuentra en la

tasa de interés efectiva (o aparente), dejando sólo el componente de interés “puro”.

- *Contemplar el efecto de la inflación:* esta situación implica llevar a cabo un pronóstico respecto a cuál será la tasa de inflación a futuro, para el período que contemple el plan de negocios, de manera de aplicarla a los precios del año cero, y así obtener los precios corrientes de cada período que permitirán determinar los flujos de fondos que se obtendrán en el futuro al inicio del mismo. En contrapartida con el caso anterior, en este el proceso se llevará a cabo utilizando una tasa de descuento diferente, denominada “tasa de descuento nominal”, la cual si contempla el efecto de la inflación.

Entonces debemos diferenciar por un lado los flujos o tasas en “términos nominales” (o indexados), aquellos expresados en el poder adquisitivo del momento en que ocurren, es decir, conteniendo la inflación. La indexación es el proceso por el cual se traducen los valores monetarios reales del momento cero a valores monetarios nominales del último período. Por otro lado tenemos los flujos o tasas en “términos reales” (o deflactados), esto es, aquellos que representan el poder adquisitivo del momento cero, es decir, sin contener la inflación. Deflactar consiste en convertir los valores monetarios nominales del período final a valores monetarios del momento cero.

De acuerdo a este método, lo que se busca es determinar el valor presente de los flujos futuros de efectivo que se espera que el proyecto genere, deduciéndole la inversión inicial, y así obtener el beneficio neto que obtendría la empresa en dicho proyecto. Si este es positivo se considera que el proyecto es aceptable.

Al evaluar los flujos de inversión se debe tener en cuenta que la inflación afectará no solo a los flujos netos de caja, sino también a la tasa de descuento (denominada “k” en la fórmula) que requerirá la empresa (o costo de oportunidad del capital). Entonces si se piensa en la tasa de descuento o en el retorno mínimo de un proyecto de inversión, y se toman términos reales, es lógico pensar que el VAN que se obtenga es incorrecto dados unos flujos netos de caja en términos nominales. Esto debido a que la fórmula del VAN considera que tanto la tasa de descuento como los flujos se encuentran en moneda de igual poder adquisitivo.

Es por esto que si tenemos unos flujos que se encuentran en términos nominales y la tasa de descuento en términos reales, lo que se debe hacer es deflactar cada flujo anual para obtenerlos en términos reales, actualizándose con el valor adquisitivo del año base a la tasa de inflación anual y así obtener los flujos en términos reales, y en consecuencia con esto lograr determinar el VAN en términos reales descontándolos a la tasa de descuento real.

Para ver esto plasmado en la fórmula del VAN, primeramente debemos determinar el componente inflacionario que se introducirá a la misma, esto es:

$$I_n = I_0 (1 + f)^n \quad (10)$$

Donde:

I_0 = Índice de inflación del año base

I_n = Índice de inflación del año "n"

f = Tasa de inflación

n = Tiempo

Ahora bien ya determinando el componente inflacionario, la nueva fórmula de VAN que contemple el efecto inflacionario quedaría de la siguiente forma:

$$VAN = - I_0 + FF_1(1 + f)^{-1}(1 + k)^{-1} + FF_2(1 + f)^{-2}(1 + k)^{-2} + \dots + FF_n(1 + f)^{-n}(1 + k)^{-n} \quad (11)$$

Donde:

$(1 + f)^{-n}$ = Factor de descuento inflacionario

$(1+k)^{-n}$ = Factor de descuento del costo del capital

Hecho esto cada uno de los flujos de caja nominales son sometidos al descuento inflacionario que le corresponda al año en el cual acontecerá, respecto del año base, pasando a ser ahora flujos de caja reales, los cuales se someten además a la tasa de descuento real, y así se obtiene el VAN real, es decir, en términos reales.

Veámoslo ahora con un ejemplo numérico para un mejor desarrollo: acá se verán flujos nominales suponiendo una tasa de descuento real del 35% (TNA Banco Nación):

Tabla 6. VAN nominal

PERÍODO	0	1	2	3	VAN
FF	-400.000	200.000	330.000	500.000	132.439

Fuente: elaboración propia

Como se ve en este caso, sin tener en cuenta la inflación, se obtiene un VAN positivo, el cual de acuerdo a las reglas de decisión de este mecanismo, el proyecto sería aceptado y se llevaría a cabo, ya que con este se estaría incrementando la riqueza de los accionistas.

Pero lo que obtenemos acá es un VAN nominal, y no un VAN real, ya que no se contempló en el cálculo el efecto inflacionario, de acuerdo al cual el resultado variará considerablemente. Veámoslo a continuación:

Primeramente vamos a determinar la tasa de descuento nominal, para lo cual se indexará la tasa de descuento real (35%) a la tasa de inflación (para el año 2020) del 36,1%:

$$(1 + k') = (1 + k) \times (1 + f) \quad (12)$$

$$1 + k' = 1 + f + k + kf$$

$$k' = 1 + f + k + kf - 1$$

$$k' = k + f + kf \quad (13)$$

Donde:

k' = Tasa de descuento nominal o costo de capital nominal (indexada por inflación)

k = Tasa de descuento real o costo de capital real (neta de inflación)

f = Tasa de inflación

Siguiendo el ejemplo tenemos:

$$k' = k + f + kf$$

$$k' = 0,35 + 0,361 + (0,35 \times 0,361)$$

$$k' = 0,837 \Rightarrow 83,7\% \quad (14)$$

Para simplificar el desarrollo se considerará que la inflación será la misma en todos los períodos, lo cual en la práctica no es así, sino que se utilizaría para cada período las proyecciones efectuadas por organismos como el BCRA que refleja en el REM.

Tabla 7. VAN real

PERÍODO	0	1	2	3	VAN
FF	-400.000	200.000	330.000	500.000	-112.680

Fuente: elaboración propia

Ahora si lo que se obtiene es un VAN real, y como se puede ver claramente el resultado es muy distinto al considerar la inflación a la hora de analizar los flujos que se van a dar a lo largo del tiempo durante el cual se lleve a cabo el proyecto.

Al incluir el efecto inflacionario el VAN que se obtiene es negativo, por lo tanto, la decisión respecto al proyecto es que debe ser rechazado, y es acá donde se ve cuan importante es reflejar su impacto, para que de esa forma la decisión que se tome a la hora de desarrollar el plan de negocios sea la adecuada.

4.4.2 Tasa interna de retorno

La TIR es aquella tasa que permite igualar la inversión inicial con el valor de los futuros ingresos netos esperados, la cual al ser confrontada con la tasa representativa del costo de oportunidad del capital permitirá determinar si un proyecto deber ser llevado a cabo o no.

$$TIR = 0 = -I_0 + \frac{FF_1}{(1 + TIR)^1} + \frac{FF_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{FF_n}{(1 + TIR)^n} \quad (15)$$

También puede ser expresada de la siguiente forma:

$$TIR = 0 = -I_0 + FF_1(1 + TIR)^{-1} + FF_2(1 + TIR)^{-2} + \dots + FF_n(1 + TIR)^{-n} \quad (16)$$

Al utilizar este método para evaluar la viabilidad que tendrá el proyecto vamos a tener que si estamos ante unos flujos de caja nominales, la TIR que se obtendrá a través de los mismos será una TIR nominal, pero si a esta le deflactamos la inflación, entonces lo que se obtendrá como consecuencia será una TIR real.

Para llegar a estar TIR real se puede aplicar una simple fórmula:

$$TIR = TIR' - f (1 + f)^{-1} \quad (17)$$

Donde:

TIR = TIR real

TIR' = TIR nominal (aparente)

f = Tasa de inflación

Entonces la TIR nominal, obtenida a través de los flujos nominales, sólo podrá ser comparada con la tasa de descuento nominal, en tanto que la TIR real, obtenida a través de los flujos reales, deberá ser comparada con la tasa de descuento real.

Continuando con el ejemplo y utilizando los flujos nominales, obtenemos como consecuencia una TIR nominal como la siguiente:

Tabla 8. TIR nominal

PERÍODO	0	1	2	3	VAN	TIR %
FF	-400.000	200.000	330.000	500.000	132.439	55,13%

Fuente: elaboración propia

En este caso el proyecto sería aceptado, debido a que como expresan las reglas de decisión de este método de evaluación, al ser la TIR obtenida (nominal) mayor a la tasa k hay viabilidad para llevar adelante el plan de negocios.

Pero si se introduce el efecto de la inflación dentro de este análisis, el resultado que se obtiene al calcular la TIR real es el siguiente:

$$TIR = 0,5513 - 0,361 (1 + 0,361)^{-1}$$

$$TIR = 0,2860 \Rightarrow 28,60\% \quad (18)$$

Por lo cual, y en congruencia con al resultado obtenido al calcular el VAN real, el proyecto debería ser desestimado, por ser la TIR real inferior a la tasa k.

Por esto es importante remarcar la importancia de utilizar la TIR real con medida de evaluación, ya que con esta se obtendrá el rendimiento real del proyecto, en términos reales, y no en términos nominales.

A su vez, se debe contemplar algo que no debe pasar desapercibido, quien lleva adelante la preparación de los flujos de fondos no debe perder de vista el tipo de poder adquisitivo de la moneda con la cual los confeccionará, ya que estos pueden ser expresados en término nominales o en términos reales, y dado que el efecto inflacionario a lo largo del tiempo tiende a afectar tanto a los ingresos como a los gastos (aunque no en la misma proporción), y es por esto que si los prepara en términos nominales, lo cual es correcto siempre y cuando los mismos sean descontados a una tasa de descuento nominal, deberá tomar en consideración cuáles son los rubros de ingresos y gastos que se podrán ver afectados por la inflación, para que de esta forma sean indexados (o “inflados”) con dicho índice.

Lo mismo sucede con dichos costos y gastos para el caso que se decida trabajar con flujos expresados en términos reales, dado que si los ingresos, costos y gastos son elaborados en términos reales, estos pueden mantenerse constantes o presentar un incremento real (sólo por un incremento real por ejemplo en el volumen de ventas). Por lo que para que se los presente en forma correcta y así medir su real efecto, deberán ser deflactados por inflación. Esto lo podemos ver de la siguiente forma:

$$FF_R = FF_N (1 + f)^{-n} \quad (19)$$

Donde:

FF_R = Flujo de fondos real

FF_N = Flujo de fondos nominal

f = Tasa de inflación

n = Tiempo

Como se aprecia, esto no es otra cosa que la obtención de un valor presente a partir de un valor futuro, pero con la diferencia que al estar utilizando la tasa de inflación estaremos deflactando un flujo nominal para convertirlo en un flujo real.

Por supuesto con esto se mantendrá el flujo en el mismo período en que se proyectó, pero en términos reales, no se lo está actualizando a un valor presente. Por ello, posteriormente se deberá utilizar la tasa de descuento real para obtener así unos flujos correctos que permitan determinar el VAN real (al igual que una TIR real).

Es por esto, y siendo reiterativo, pero para dejar en claro la importancia de contemplar la inflación, que si esta no se hubiese tenido en cuenta, el proyecto se habría desarrollado con normalidad y tal vez hasta que ya sea demasiado tarde, poniendo en riesgo capital propio y ajeno (el cual tiene un costo mayor), se tomaría real dimensión del problema en el que se esta inmerso al implementar un plan de negocios que sólo llevará tomar decisiones en función de un contexto alejado por completo de la realidad, lo que como consecuencia llevaría a la obtención de resultados negativos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de un plan de negocios no es una tarea para nada sencilla, y por tal motivo su confección no debe ser tomada a la ligera sin importar la dimensión del emprendimiento sobre el cual se este trabajando.

Este documento, el plan de negocios, abarca tanto aspectos cualitativos como cuantitativos inherentes al proyecto, los que no sólo se desarrollan en forma independiente sino que también se afectan mutuamente unos con otros, y en donde lo que sucede en uno consecuentemente afectará a los demás a lo largo del horizonte temporal que abarque este.

Dado esto, al momento de tomar la decisión de llevar adelante un plan de negocios no puede ser dejado de lado el factor inflación. Sin importar que se esté en presencia de un índice de inflación de un sólo dígito su impacto puede ser de gran relevancia y tener grandes consecuencias que atenten contra los resultados del plan.

Como se fue desarrollando y explicando a lo largo del presente trabajo la inflación tendrá impacto tanto en los aspectos cualitativos, que van desde aquellos relacionados con el plan de marketing y la generación de valor, donde éste se debe transmitir a quienes conformen la demanda potencial estimada que se tiene como objetivo, quienes a su vez responderán a la misma en función del precio (aspecto cuantitativo de los más relevantes debido al impacto que tendrá a lo largo del tiempo) que se haya fijado sobre la base de los materiales, mano de obra y demás gastos (para el caso que se trate de un plan de negocios que implique el desarrollo de un proceso productivo), y el margen fijado.

Es acá donde se empieza a reflejar con mayor notoriedad el aspecto cuantitativo referido a la importancia de tener en cuenta la inflación y cuál es el impacto que tiene la misma. Uno de los primeros afectados por este fenómeno son los presupuestos, en los cuales se establecen los parámetros a tener en cuenta para desarrollar el plan a futuro, y quienes se van a ver notoriamente perjudicados si la inflación no es contemplada en ellos, ya que las métricas calculadas y proyectadas para el período de tiempo que abarque el plan de negocios no serán las mismas si no se introduce el efecto inflacionario al momento de desarrollar cada una de ellas.

Es por esto que para que no se produzca este tipo de errores y se generen mayores inconvenientes en cada uno de los planes, ya sean los relacionados con los

presupuestos, como en todos aquellos que impliquen llevar adelante una proyección a futuro, se introduzca como factor clave en los cálculos el índice de inflación, tanto el presente como las proyecciones que hagan aquellos organismos encargados de su desarrollo. De esta forma no sólo lo que se logra es alcanzar una planeación mucho más acorde a la realidad, sino que esta requiera la menor cantidad de ajustes en su puesta en práctica, logrando así una mayor eficiencia y eficacia, y una más adecuada y rápida toma de decisiones.

Lo mismo sucede en el aspecto cuantitativo a la hora de evaluar la viabilidad del plan de negocios cuando se aplica alguno de los métodos de evaluación de proyectos de inversión como los analizados, VAN y TIR, en donde es de suma importancia introducir en estos el factor inflacionario incluyendo en sus cálculos el correspondiente índice de inflación.

Ya sea que se trabaje con flujos en término nominales, es decir, aquellos que contienen la inflación, como en el caso de utilizar flujos expresados en términos reales, los cuales no contienen la inflación, es de suma importancia que la inflación no sólo sea contemplada para estos, sino también en la tasa de descuento que se aplique, para que de esta manera el resultado obtenido tenga congruencia entre sí y con esta.

Con esto, cada flujo nominal es sometido al descuento inflacionario correspondiente al año en que sucederá, en relación al año base, convirtiéndose cada uno de ellos en flujos de caja reales, los que a su vez son sometidos a la tasa de descuento real, obteniendo así el VAN real. Lo mismo ocurrirá a la hora de llevar a cabo la evaluación a través de la TIR, buscando obtener una TIR real.

Dicho esto, deber ser de vital importancia y recomendación a tener en cuenta para quien este pensando en llevar a cabo un proyecto y comience a elaborar el plan de negocios, no perder nunca de vista el contexto inflacionario en el cual se desarrollará el mismo. Aunque el índice de inflación parezca no ser relevante, por más mínimo que sea puede tener grandes consecuencias a futuro.

La tarea principal es determinar la viabilidad del proyecto, a través de la obtención de resultados positivos que le permitan a la empresa la creación de valor y generación de retribuciones positivas para sí y terceros que hayan depositado su confianza en el mismo,

lo cual sólo se logrará acercándose lo máximo posible a la realidad, y esto no puede lograrse de otra forma que introduciendo el impacto de la inflación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaro, R. (2010). *Teorías de la inflación*. Recuperado de <https://www.econlink.com.ar/teorias-de-la-inflacion> (Consultado el 29 de Jul de 2020).
- Atucha, A. J.; Gualdoni, P. y Blanco, G. (2018). *El índice de precios al consumidor y la inflación*. Temas de cátedra. Buenos Aires: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Backer, M.; Jacobsen, L. y Ramírez Padilla, D. N. (1992). *Contabilidad de costos*. Un enfoque administrativo para la toma de decisiones. México: Editorial McGraw-Hill.
- BCRA. (2020). *Resultados del relevamiento de expectativas de mercado (REM)*.
- Buzzi, A. M. (2008). *Decisiones empresarias*. Aplicaciones de cálculo financiero e investigación de operaciones. Buenos Aires.
- CEPAL. (1986). *Tres ensayos sobre inflación y políticas de estabilización*. Estudios e informes de la CEPAL. Documento de trabajo n°18. Buenos Aires.
- De Santis, G. F. (1999). *Introducción a la economía*. Estructura y problemas de la economía Argentina. La Plata.
- Deya, R. (2005). *Macroeconomía*. Temas de cátedra. Universidad Nacional de La Plata.
- Dornbussch, R.; Fischer, S. y Startz, R. (2004). *Macroeconomía*. México: Editorial McGraw-Hill.
- FACPCE. *Resolución técnica n°16*. Marco conceptual de las normas contables profesionales distintas a las referidas en la resolución técnica n°26. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.
- Fornero, R. A. (2014). *Análisis financiero en condiciones de inflación*. Temas de cátedra. Universidad Nacional de Cuyo.
- Fowler Newton, E. (2010). *Contabilidad Superior*. Buenos Aires: Editorial La Ley.
- Franceschini, V. M.; Gutierrez, G. A. y Melian, J. (2003). *Plan de negocios*. Una herramienta superadora. Comisión de jóvenes profesionales de Santiago del Estero. 1° reunión zonal. San Juan.

- García, D. (2006). *El impacto de la inflación en las PyME argentinas*. Proyecto de investigación. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Matanza.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Herrscher E.G. (2005). *Planeamiento sistémico*. Un enfoque estratégico para conducir en la oscuridad. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Horngren, C. T.; Foster, G. y Datar, S. (1996). *Contabilidad de Costos*. Un enfoque gerencial. Decimosegunda edición: Editorial Pearson.
- INDEC. (2020). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Informe técnico. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Kepner, C. H. y Tregoe, B. B. (1986). *El nuevo directivo racional*. Análisis de problemas y toma de decisiones. México: Editorial McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. Decimocuarta edición: Editorial Pearson.
- Londra, R. (2015). *Planificar una PyMe*. Revista PyMes Clarín. Buenos Aires.
- López Dumrauf, G. (2006). *Cálculo financiero aplicado*. Un enfoque profesional. Buenos Aires: Editorial La Ley.
- Marcel, A. (1994). *El valor del negocio*. Una combinación de estrategia y análisis financiero. Revistas n°110 y n°111 Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas.
- Martín, M. A. (2019). *La explosión de la inflación*. Sus efectos en la actividad económica. Buenos Aires: Editorial Errepar.
- Mocciaro, O. (1992). *Presupuesto integrado*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Mochon, F. y Beker, V. A. (1999). *Economía*. Elementos de micro y macroeconomía. México: Editorial McGraw-Hill.
- Pahlen Acuña, R. J. M.; Viegas, J. C.; Fronti de García, L. y Chaves, O. A. (1996). *Contabilidad*. Presente y futuro. Buenos Aires: Editorial Macchi.

- Posadas, F. J. A. (2004). *Generación de empresas*. Trabajo de investigación. Honduras: Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Rivas, P. F. (2013). *Presupuestos en un contexto inflacionario*. XXXVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios. La Pampa.
- Roca, R. (1999). *Teorías de la inflación*. Temas de cátedra. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- Sallenave J.P. (1992). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Editorial Norma.
- Welsch, G.; Milton, R. y Gordon, P. (2005). *Presupuestos*. Planificación y control. Sexta edición: Editorial Pearson.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de los siete pasos de Roger Best

Descripción	
1. Segmentación por necesidades	Se divide a los consumidores con base en la similitud de sus necesidades y de las ventajas que persiguen a la hora de solucionar un problema particular de consumo.
2. Identificación de segmentos	Para cada segmento por necesidades, se determina qué características demográficas, de estilo de vida o de uso lo caracterizan e identifican.
3. Atractivo del segmento	Mediante el uso de criterios de valoración predeterminados (por ejemplo, crecimiento del mercado, intensidad competitiva, acceso al mercado), se determina el atractivo general de cada segmento.
4. Rentabilidad del segmento	Cálculo de la rentabilidad del segmento.
5. Posicionamiento por segmentos	Para cada segmento se crea una "propuesta de valor" y una estrategia de posicionamiento producto-precio basada en las necesidades y en las características exclusivas de cada grupo.
6. Segmento de "prueba ácida"	Se crea un historial del segmento para probar el atractivo de la estrategia de posicionamiento para cada segmento.
7. Estrategia de mezcla de marketing	Se amplía la estrategia de posicionamiento para incluir todos los aspectos de la mezcla de marketing: producto, precio, plaza y promoción.

Fuente: Adaptación de Robert J. Best. Market-Based Management (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000)