



Estrategias Asociativas

Cómo aplicar la norma con Bajos
Costos en los Laboratorios PyMES?



- ▶ Nació en 1992
- ▶ Dirigida a la actividad productiva y de servicio
- ▶ Focalizada en la Gestión Empresarial
- ▶ Especializada en:
 - ✓ Gestión y Administración Estratégica
 - ✓ Gestión de la Calidad
 - ✓ Gestión Industrial
 - ✓ Gestión y Administración de Costos
 - ✓ Gestión y Desarrollo del Capital Humano
- ▶ Integrada por Profesionales Independientes de probada trayectoria

▶ Nuestra Visión

Consultora en Gestión y Administración Estratégica Empresarial, focalizada en generar propuestas que incrementen el valor agregado y la rentabilidad de la organización.

▶ Nuestra Misión

Brindar un servicio personalizado al Empresario, que facilite el desarrollo e implementación de la propuesta, aplicando técnicas y herramientas que impulsan el proceso de transformación de la organización, con foco en el Cliente y en el desarrollo del Capital Humano.

1. Cuadro de Situación del Mercado

2. Principales Requerimientos de la Res 482/02

3. Cuadro de Situación de un Laboratorio PyME

4. Pasos para desarrollar la Res 482 con bajos costos

5. Estrategias Asociativas

6. Conclusiones & Comentarios

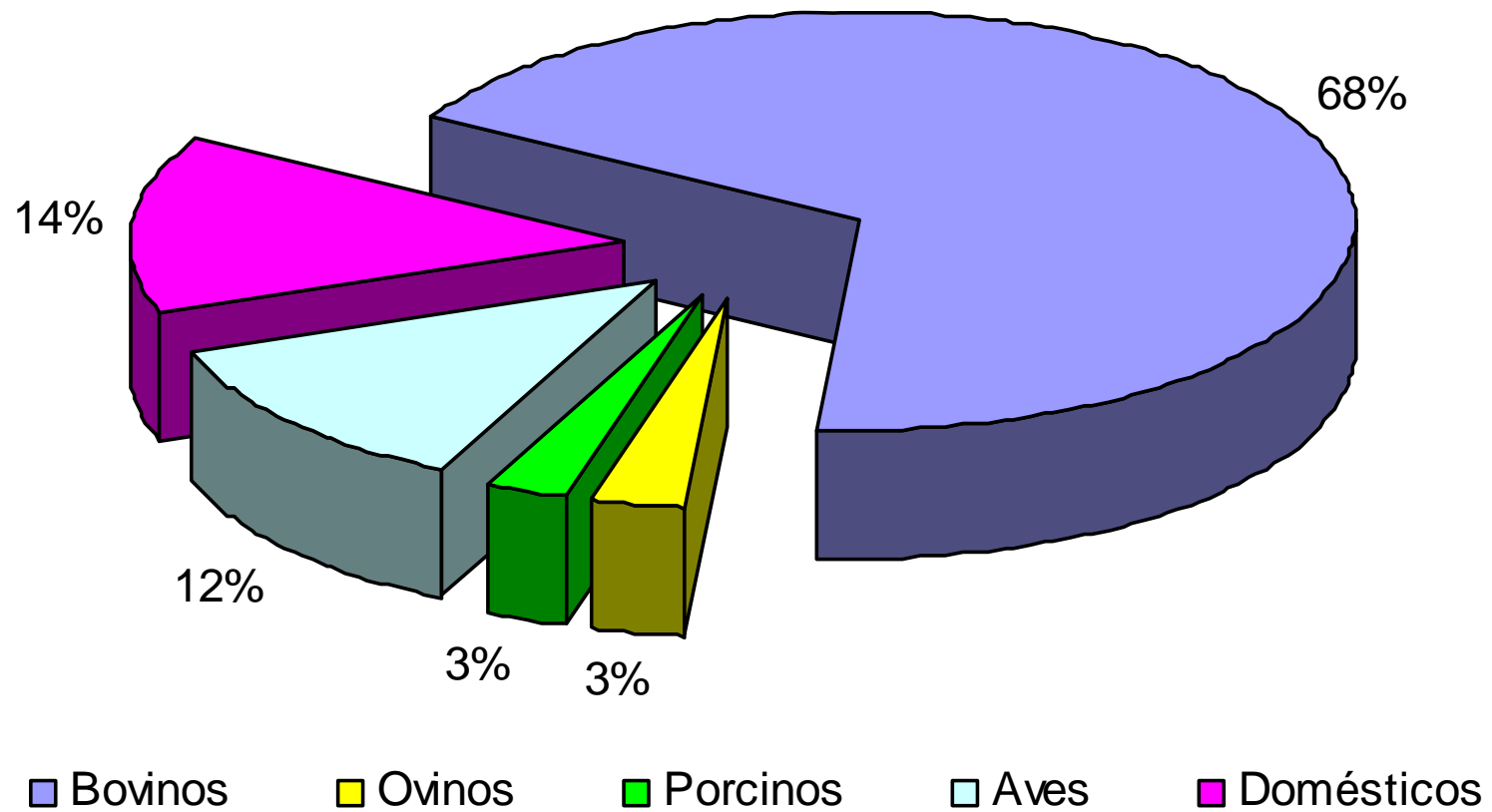


Cuadro Situación del Mercado

Aspectos Generales

- ✓ del Mercado
- ✓ de los Laboratorios

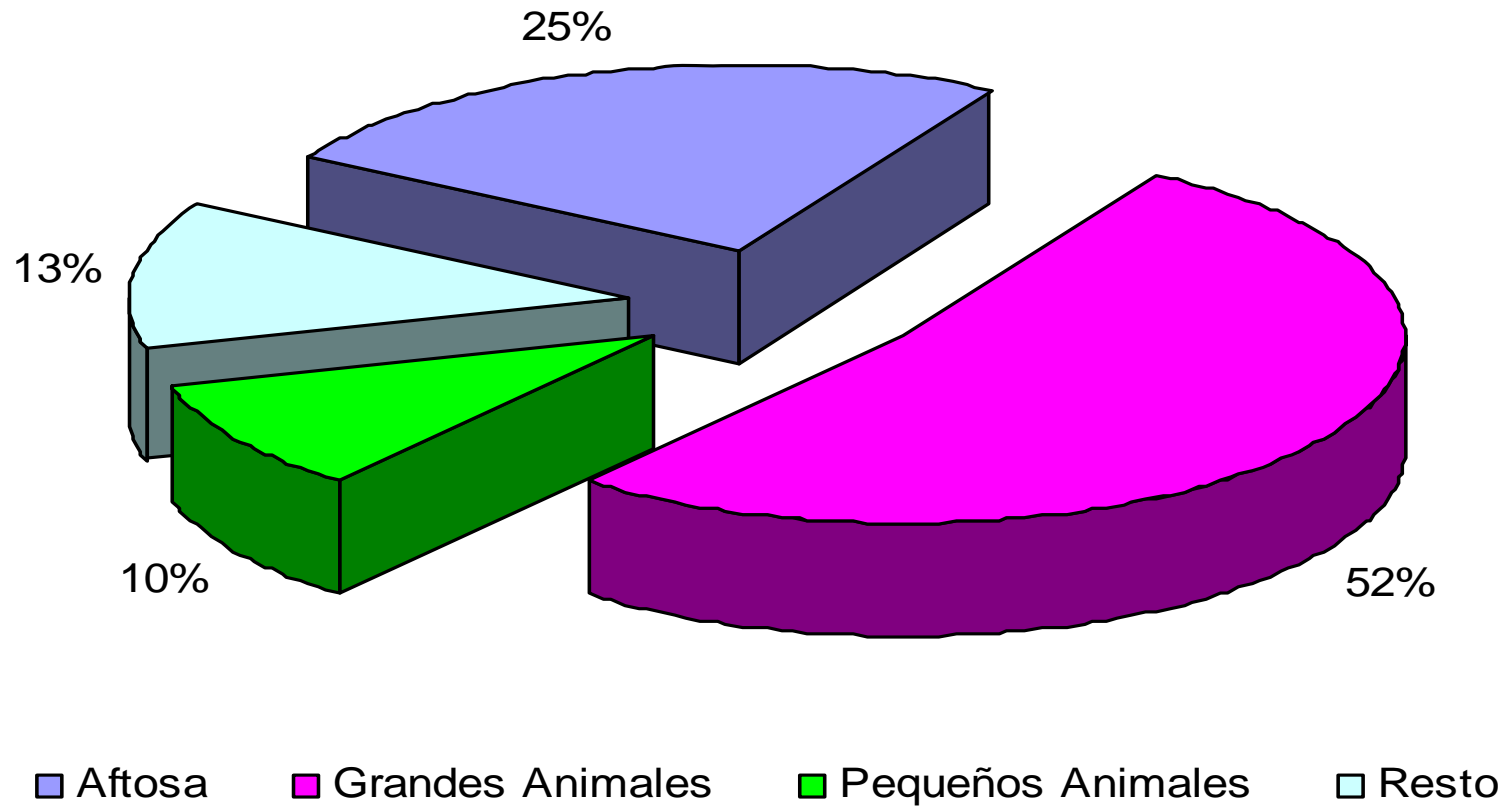
Especies Mercado Animal





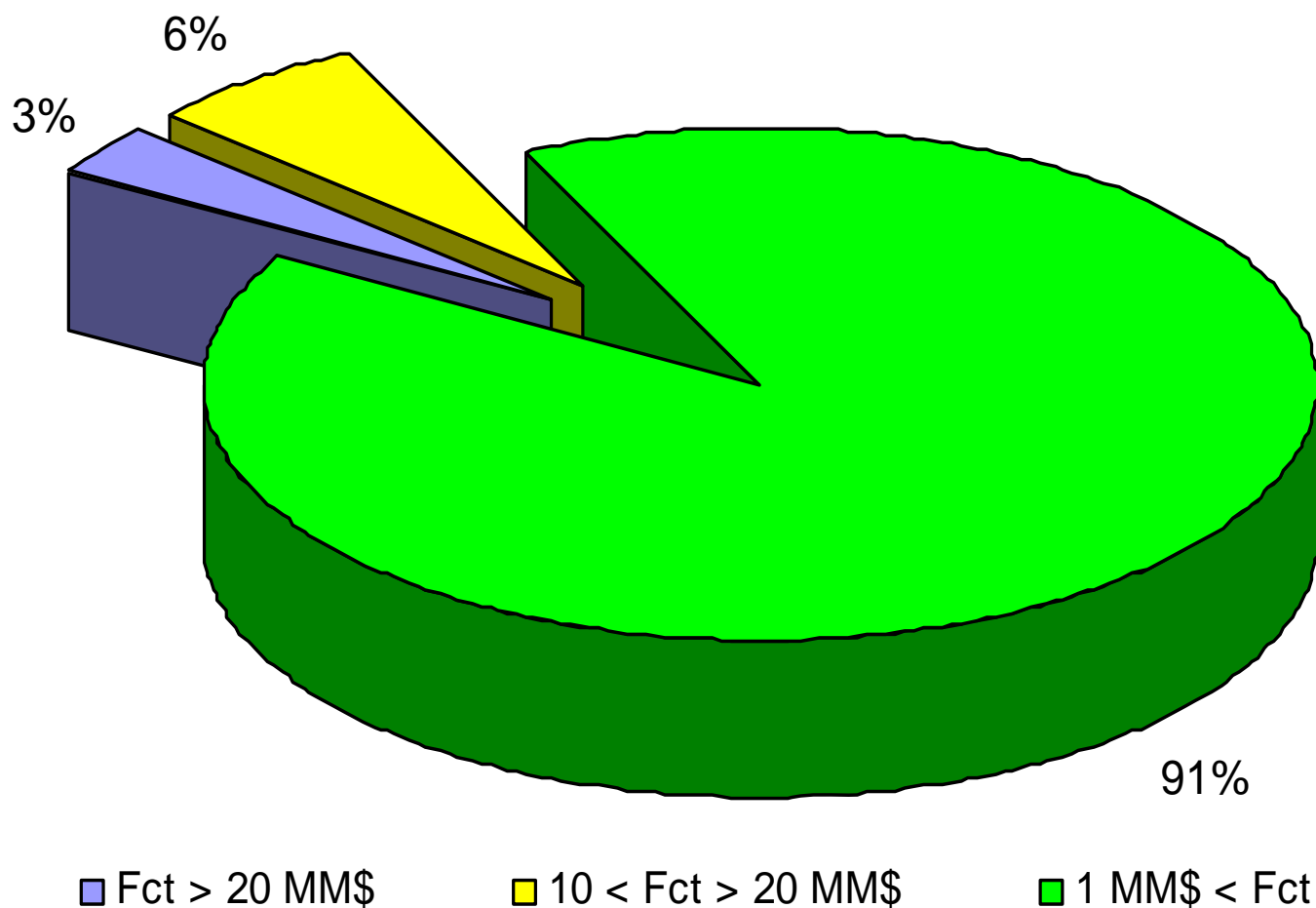
Facturación Medicamento Veterinario

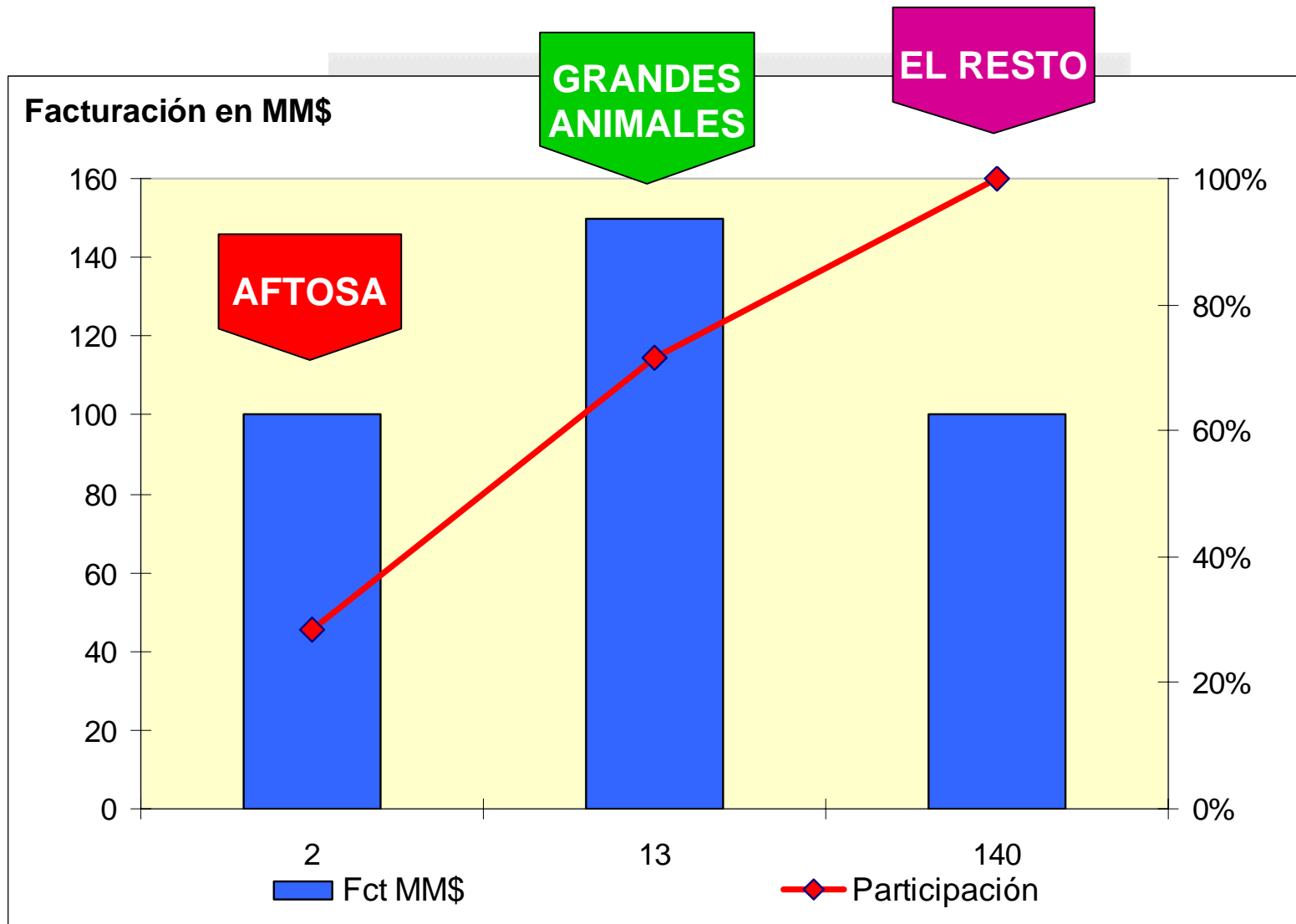
Monto aproximado 400 MM\$



- ▶ Incremento del volumen de Facturación en Medicamentos, principalmente en Grandes Animales, por efecto de exportar a mercados demandantes de productos con calidad médica y cárnica
- ▶ Incremento de la exportación de medicamentos con Trazabilidad / BPFV
- ▶ Concentración de la Producción Ganadera, y cambios en los sistemas productivos, intensifican el uso de medicamentos e insumos trazables
- ▶ Decremento de Rentabilidad [Farma Veterinario mercado local]
- ▶ Mejora del posicionamiento de los Productos Farma en el Exterior
- ▶ Evolución dispar del Precio del Producto versus el Kilo de Carne
- ▶ Mejora del consumo de medicamento en el sector animales domésticos
- ▶ Tendencia a la figura del Veterinario Responsable

Laboratorios por Facturación en MM\$





- ▶ **Tendencia irreversible** en la aplicación de las BPFV en los Laboratorios, conforme la Resolución Nro 482/02 de SENASA
- ▶ Concentración de la actividad productiva y de elaboración de medicamentos
- ▶ Desarrollo de la Tercerización por especialización
- ▶ Mercado más competitivo por precio en productos "sin barrera"
- ▶ Mercado con competencia desleal
- ▶ Diferenciación de producto por servicio & marca
- ▶ Desarrollo del mercado externo de medicamento
- ▶ Crecimiento de la facturación del sector; se estima alcance los 500 MM\$



Resolución Nro 482/02

Principales Requerimientos



▶ Producto

- ✓ Asegurar la Trazabilidad desde los insumos al cliente
- ✓ Asegurar la Calidad del Producto a través del uso y aplicación de procedimientos e instructivos de elaboración y de control final

▶ Proceso

- ✓ Instalaciones y medios productivos adecuados
- ✓ Inspección y control desde la recepción al despacho
- ✓ Calificación de áreas
- ✓ Validación de equipos
- ✓ Validación del proceso

▶ Sistema Documental

- ✓ Registro y administración de los Documentos que lo integran
- ✓ Registros de Recepción, Producción, Producto y expedición
- ✓ Identificación de producto y del proceso en todas sus etapas
- ✓ Auditorias

▶ Personal

- ✓ Calificado
- ✓ Programa de capacitación y entrenamiento en BPF
- ✓ Responsable de Producción y de Calidad independientes



Resolución Nro 482/02

Cuadro de situación en un
Laboratorio PyME



▶ Aspectos Generales

- | | |
|--|----------------|
| ✓ Facturación anual | < \$ 1.000.000 |
| ✓ Portfolio Productos / Presentaciones | + de 70 |
| ✓ Productos con "alta barrera" | ninguno |

▶ Producción

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| ✓ Líneas de Producto / Proceso | + de 2 |
| ✓ Economía de escala | inadecuada |
| ✓ Planta elaboradora | mayoría propia |
| ▪ Circulación | contaminación cruzada |
| ▪ Equipos [aire / agua] | inadecuados [sin validar] |
| ▪ Instalaciones | inadecuadas [sin validar] |
| ▪ Depósitos | inadecuados [cuarentena] |
| ▪ Laboratorio de calidad | equipamiento mínimo |

▶ Personal

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| ✓ Responsable Producción / Calidad | Por lo general único |
| ✓ Nivel de Supervisión | Operativo |
| ✓ Personal de Planta | Escaso y poco calificado |
| ✓ Capacitación | No hay un Programa BPFV |

▶ Comercial

- | | |
|-------------------------|-------------------------------|
| ✓ Esquema | Vendedor / Representación |
| ✓ Distribución Local | Propio & Flete de Tercero |
| ✓ Distribución Interior | Flete o Transporte de Tercero |

▶ Económico & Financiero

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| ✓ Rentabilidad | Ajustada |
| ✓ Costos | Alto impacto M Primas & M Obra |
| ✓ Acceso al Crédito | Casi nulo |
| ✓ Capacidad de Inversión | Muy limitada |



Estrategias Asociativas

Pasos para aplicar la Resolución 482/02
con bajos Costos en Lb PyMEs



- ▶ Las **soluciones** deben estar focalizadas en:
 - ✓ Generar una **"Masa Crítica"** que sitúe a la actividad productiva en una **"Economía de Escala"** tal;
- ▶ Que permita:
 - ✓ Optimizar los Procesos Productivos y de Control
 - ✓ Hacer Eficaz y Eficiente los procesos Comerciales, Administrativos y de Compras
- ▶ Con el propósito de:
 - ✓ Reducir costos
 - ✓ Incrementar Beneficios
 - ✓ Maximizar la Rentabilidad

- ▶ A fin de:
 - ✓ CUMPLIMENTAR LOS REQUERIMIENTOS DE LA Rs 482/02 al 2008
 - ✓ RECUPERAR LA INVERSIÓN EN UN PERÍODO RAZONABLE
 - ✓ SER COMPETITIVOS
- ▶ Para lo cuál deberemos tener siempre presente:

“QUE ESTAMOS EN UN NEGOCIO”

“Y Quién marca el ritmo es el MERCADO”

*“Si busca resultados diferentes,
no haga siempre lo mismo”*

Albert Einstein

SAVIA & ASOCIADOS

▶ Análisis del Mix de Productos

- ✓ Cuáles de mis productos son Claves?
- ✓ Qué productos comprenden el ABC de mi facturación?
- ✓ Qué productos poseen mayor Contribución Marginal?
- ✓Cuál es el Margen de Rentabilidad de mi NEGOCIO?

▶ Análisis Estratégico del Negocio

- ✓ Cuáles son mis Oportunidades & Amenazas frente al Mercado?
- ✓ Cuáles son mis Fortalezas & Debilidades?
- ✓Cuál es el CORAZÓN DE MI NEGOCIO?
- ✓ Quiénes son mis Clientes?
- ✓ Por qué me compran?
- ✓ Quién es mi competencia?
- ✓ Qué me diferencia de la competencia?

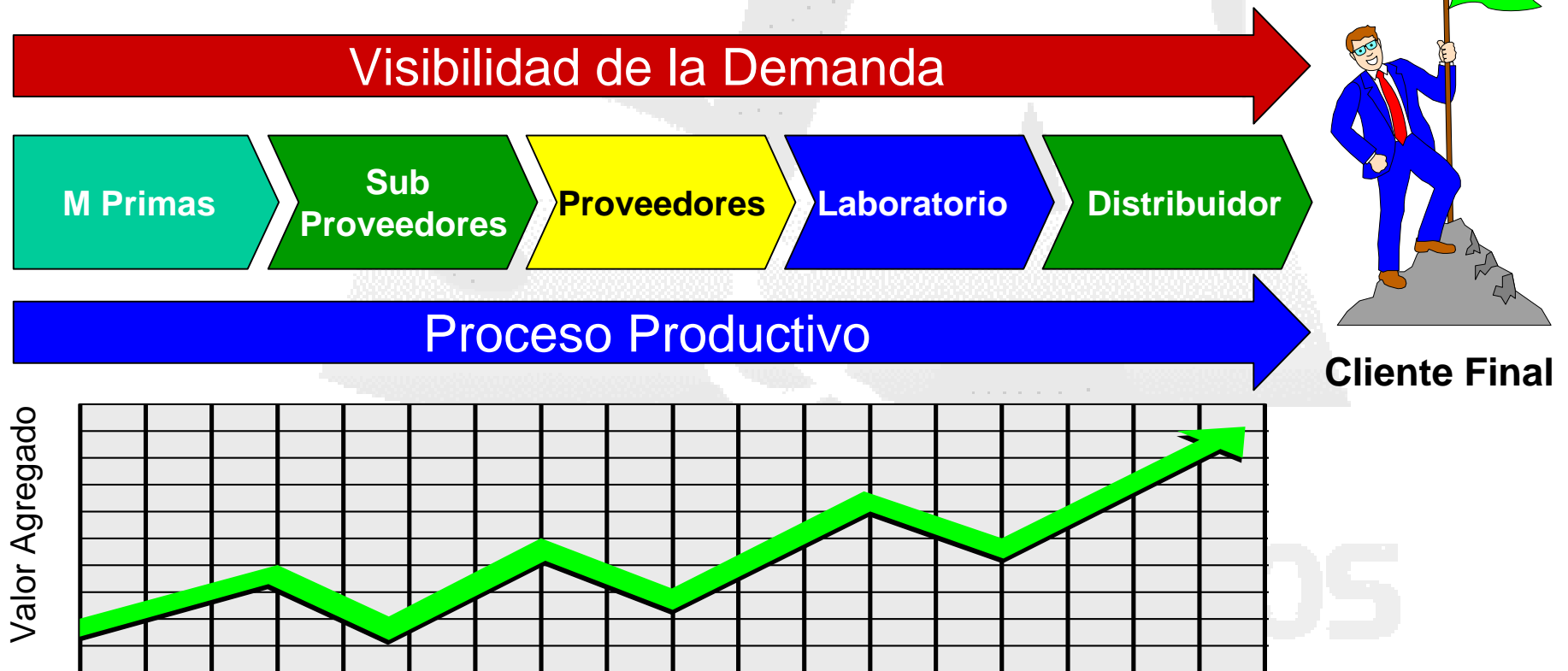
- ▶ Cuáles son mis Estrategias?
 - ✓ Qué puntos del Negocio debo apalancar?
 - ✓ Qué acciones debo realizar para llevarlas a cabo?
 - ✓ Qué implica cada una de estas acciones?

- ▶ Evaluar las alternativas de Inversión & Costos para las Estrategias planteadas
 - ✓Cuál es el mix de Inversión vs Costo a realizar?
 - ✓Cuál es el período de Retorno de la Inversión?
 - ✓Cuál es el margen de Riego?

- ▶ Tomar la DECISIÓN

► Análisis del Mix de Productos

- ✓ Análisis de mercado del portafolio de productos
- ✓ Análisis de Costos por Producto y por Línea
- ✓ Análisis de la Cadena de Abastecimiento & de Valor del Producto



► Análisis en la Cadena

- ✓ Incorporación de **valor** a través del proceso productivo
- ✓ Su medida no es solo el valor que le agrega cada operación
- ✓ Es importante medir el **costo caído** que se produce en cada eslabón
 - Haciendo foco en:
 - La gestión y planificación con cada eslabón y del conjunto
 - Los requerimientos y especificaciones de cada etapa y/o insumo
 - Los procesos [producción, logística, abastecimiento y otros]

- ▶ **Análisis Estratégico del Negocio**
 - ✓ Definición de Estrategias
 - ✓ Definición del posicionamiento del Laboratorio
- ▶ **Evaluación de las alternativas de Inversión**
 - ✓ Análisis de Requerimientos por Producto / Línea
 - ✓ Definición de la Economía de Escala
 - ✓ Análisis del Mix de Venta - Producción que maximice los Beneficios
- ▶ **Toma de Decisión**
 - ✓ Modelo de Análisis de alternativas / escenarios

Estrategias Asociativas

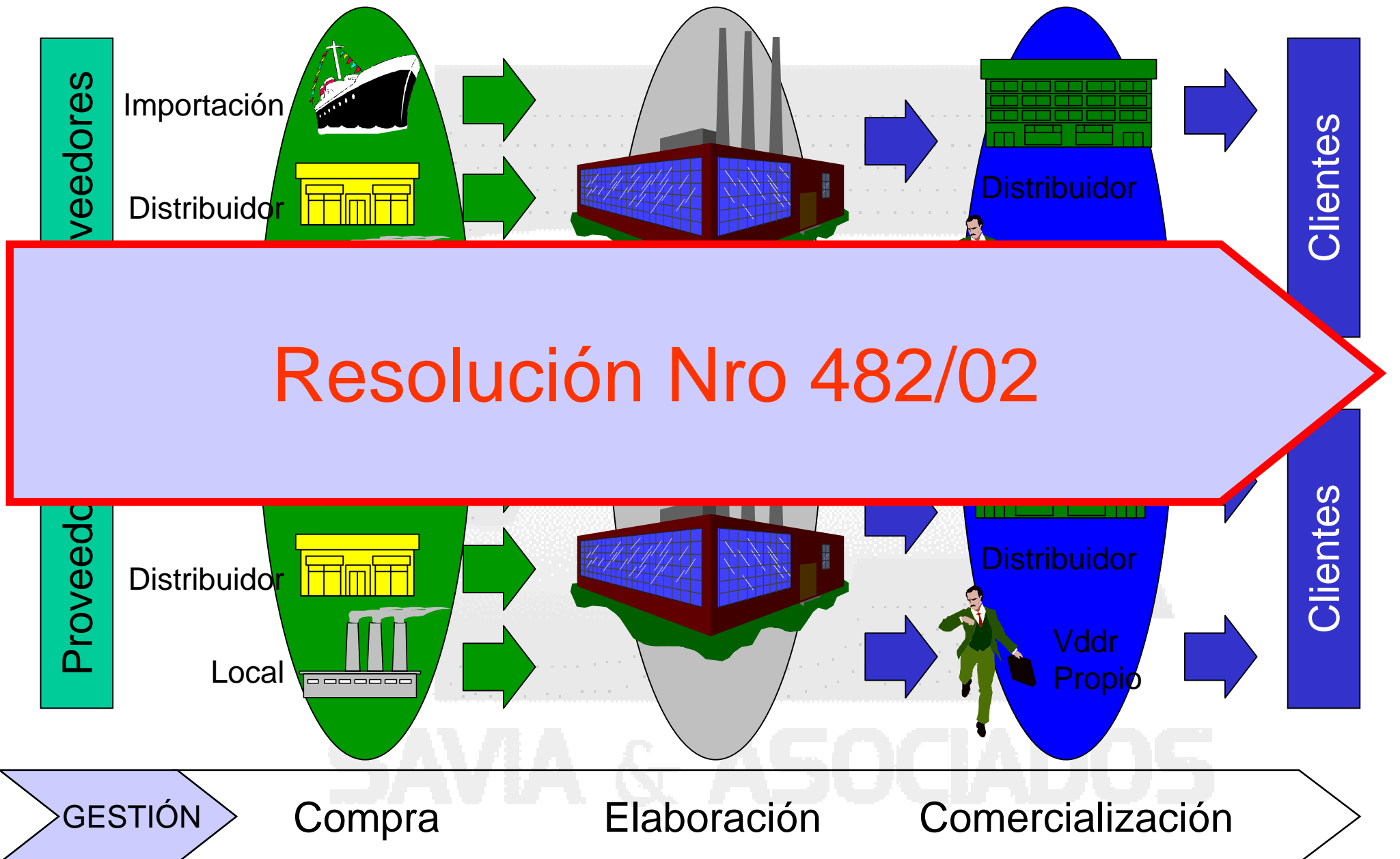
- ✓ Concepto
- ✓ Casos de aplicación

▶ Qué es el asociativismo?

- ✓ Es un modelo que consiste en formar una agrupación de empresas; las que manteniendo su independencia societaria, establecen una relación o vínculo en función de un objetivo común
- ✓ Su carácter está focalizado en promover alianzas o acuerdos entre empresas que tienen por finalidad desarrollar actividades productivas, comerciales y/o de gestión con la finalidad de generar la "masa crítica" necesaria que les permita ser "competitivas".

▶ Se diferencia de las demás formas societarias en que:

- ✓ Puede o no existir un vínculo legal que las relacione
- ✓ Cada empresa conserva su independencia societaria



Resolución Nro 482/02

- ▶ En los canales de Comercialización
 - ✓ Desarrollo de Equipos de Venta
 - ✓ Acciones comerciales conjuntas
 - ✓ Acciones de marketing conjuntas
 - ✓ Requerimientos:
 - Productos complementarios
 - Área geográficas comunes
 - Sistema comercial afin
 - ✓ Resultados:
 - Reducción de Costos Comerciales
 - Mejor servicio al cliente
 - Desarrollo de la imagen
 - ✓ Concepto: Unidad de Negocio Comercial

- ▶ En los canales de Distribución
 - ✓ Desarrollo de Canales propios
 - ✓ Capacidad de Negociación con Distribuidores
 - ✓ Capacidad de Negociación con Fletes
 - ✓ Requerimientos:
 - Planificación de Despachos / Expedición en zonas comunes
 - Área geográficas comunes
 - ✓ Resultados:
 - Reducción de Costos Distribución
 - Optimización del servicio
 - Mejor servicio al cliente
 - ✓ Concepto: Unidad de Negocio Distribución

- ▶ Desarrollo de Áreas y/o Plantas que requieren alta inversión
 - ✓ Realizar áreas o plantas comunes a más de un Laboratorio; en donde procesar lo propio y/o de terceros no asociados al emprendimiento.
 - ✓ Requerimientos:
 - Planificación centralizada de la Producción
 - Sistema Informático
 - Unificar sistema documental
 - Unificar sistemas de identificación y trazabilidad
 - Unificar SOP generales / comunes de Limpieza e Higiene
 - Responsable de la Producción & Calidad propio o común
 - ✓ Resultados:
 - Proceso bajo control
 - Reducción de Costos Operativos y Administración de Planta
 - Concepto: Unidad de Negocio – terceriza para propios y/o terceros

▶ Tercerización de Procesos

- ✓ Realizar en terceros etapas y/o procesos que por su elevado costo operativo o grado de segregación no justifiquen su inversión.
- ✓ Requerimientos:
 - Contratos de servicio
 - Desarrollo SOP conforme las instalaciones del tercero
 - Tercero Certificado BPF
- ✓ Resultados:
 - Especialización por proceso u operación
 - Optimización de costos
 - Proceso bajo control
 - Simplifica etapas; por cuanto el tercero puede extender su servicio a aquellas tareas u operaciones que se acuerden
 - Puede incluir operaciones de control; tercerizadas o no

► Club de Compra

- ✓ Medio por el cual más de una empresa unifican sus compras y entregas de insumos / suministros comunes.
- ✓ Requerimientos:
 - Standart de calidad comunes
 - Planificación de compra centralizada
- ✓ Resultados:
 - Capacidad de negociación
 - Reducción de precios
 - Reducción de Costos en la Gestión de Compra
 - Mejora de condiciones de pago
 - Mejor calidad en los insumos / suministros

▶ Desarrollo de Proveedores Estratégicos

- ✓ Facilitar el desarrollo de proveedores de insumos críticos mediante el uso de programas de compra.
- ✓ Requerimientos:
 - Unificar insumos / suministros
 - Standart de calidad comunes
 - Planificación de compra centralizada
 - Ordenes de Compra abierta
- ✓ Resultados:
 - Extensión de la condición BPF en proveedores
 - Desarrollo de Proveedores autosustentables
 - Reducción de precio
 - Mejora de condiciones de pago
 - Mejor calidad en los insumos / suministros

- ▶ Del Capital Humano
 - ✓ Facilitar la integración “cultural & operativa” de los Laboratorios que integren el grupo
- ▶ Societaria.
 - ✓ Desarrollo e implementación de modelos de participación de los Laboratorios que permitan identificar claramente la asignación de recursos y de beneficios en función a parámetros e indicadores representativos del esquema adoptado:
 - Análisis de la Cadena de Valor
 - Gerenciamiento del Empredimiento Asociativo
 - Desarrollo de Unidades de Negocio
- ▶ De Administración & Gestión Estratégica
 - ✓ Desarrollo de Sistemas de Gestión de la Calidad
 - ✓ Desarrollo de Sistemas Informáticos orientados a
 - Sistemas de Planificación de Producción & Compra
 - Sistemas de Aseguramiento de la Calidad

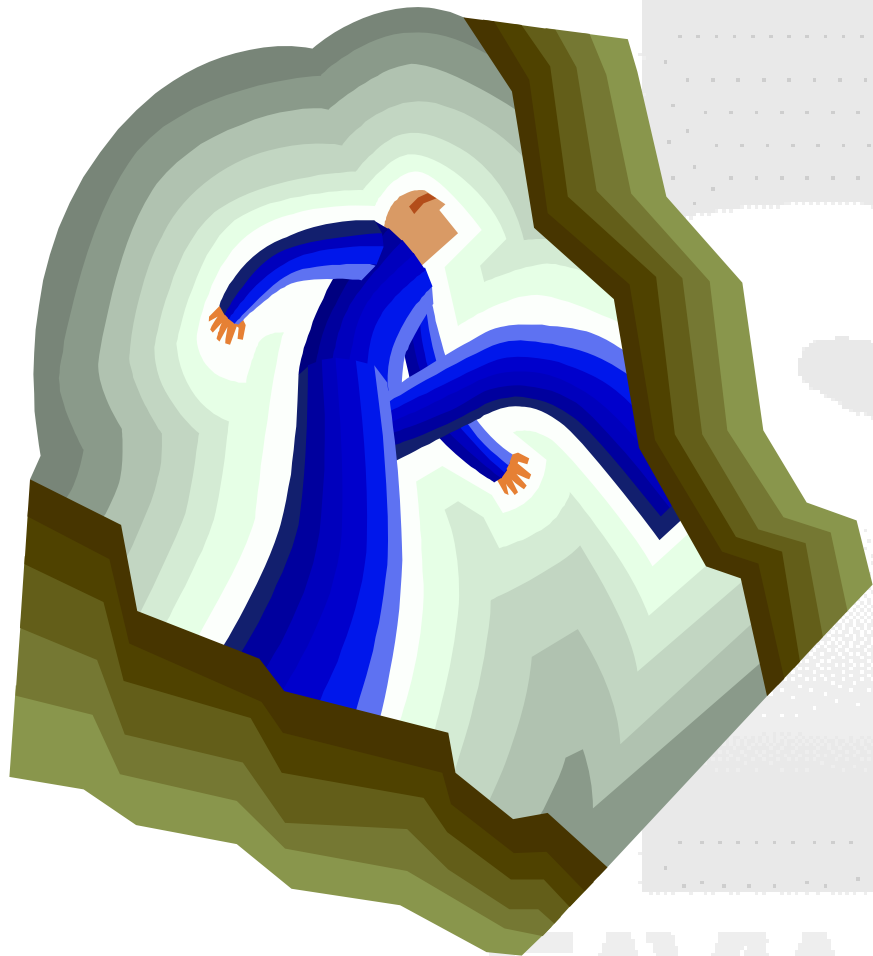
- ▶ **Adecuación a los procesos Claves del Negocio**
 - ✓ Permite integrar procesos productivos
 - ✓ Permite optimizar procesos productivos
 - ✓ Economía de Escala al centralizar procesos Operativos & de Gestión
 - ✓ Beneficio Marginal

- ▶ **Flexibilidad**
 - ✓ Productiva
 - ✓ Legal

- ▶ **Versatilidad**
 - ✓ Operativa
 - ✓ De Negocio

SAVIA & ASOCIADOS

Dónde radica el Riesgo de dar este paso?



- ▶ En la diferencia de “Cultural” de cada Empresa
- ▶ En ceder al oportunismo frente a la oportunidad
- ▶ En no generar “Interes” frente a la “Necesidad”
- ▶ En ver en el par; a la “competencia” y no al “socio estratégico” que permite crear la “economía de escala” necesaria para ser competitivos en el mercado
- ▶ En la desconfianza
- ▶ En la creencia de que solo voy a poder

Conclusiones & Comentarios

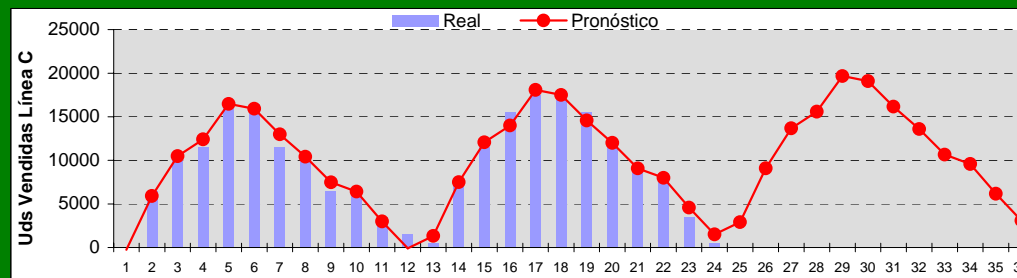
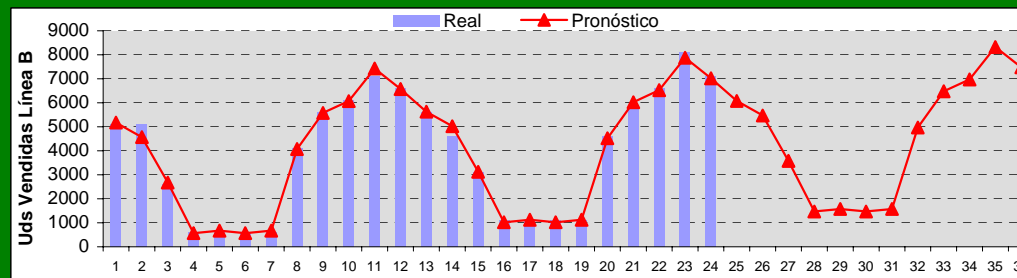
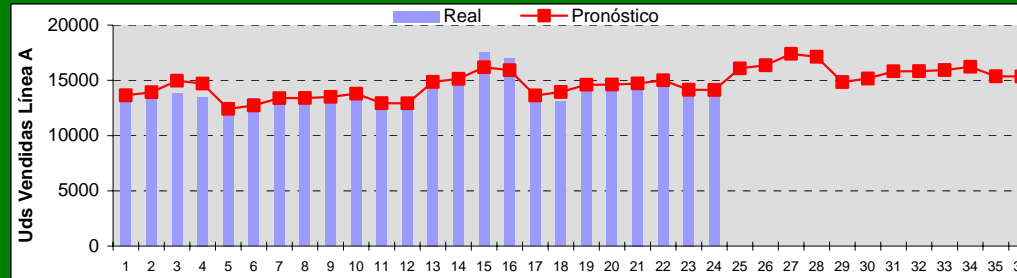
Queda abierto el intercambio
de opiniones y experiencias

Proyección Ventas



Estadísticas de Ventas (últimos 2 años)

Mes	Línea A	Línea B	Línea C
Ene-05	14200	5100	0
Feb-05	14200	5100	6500
Mar-05	13800	2600	10500
Abr-05	13500	600	11500
May-05	12500	600	16500
Jun-05	13400	600	16500
Jul-05	13900	600	11500
Ago-05	13700	4100	10500
Sep-05	13900	5600	6500
Oct-05	13700	6100	6500
Nov-05	12700	7100	3500
Dic-05	12700	6600	1500
Ene-06	14500	5600	500
Feb-06	14700	4600	7500
Mar-06	17500	3100	11500
Abr-06	17000	1100	15500
May-06	13700	1100	17500
Jun-06	13100	1100	17500
Jul-06	14200	1100	15500
Ago-06	14200	4600	12500
Sep-06	14500	5900	9500
Oct-06	14900	6600	8500
Nov-06	14500	8100	3500
Dic-06	14200	7100	500



Savia & Asociados
 Consultora en Gestión &
 Administración Estratégica
 info@saviaconsultora.com.ar

Proyección de Demanda (en unidades / año)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea A	191484	191484	191484	191484	191484
Línea B	55456	55456	55456	55456	55456
Línea C	139338	139338	139338	139338	139338
Total	386278	386278	386278	386278	386278

Precio de Venta (en \$ por unidad sin IVA)

	Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea A	10.25	10.50	10.50	10.50	10.50	10.50
Línea B	17.25	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00
Línea C	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00

Control OK
 Control OK
 Control OK

Inversión del Proyecto expresado en \$ sin IVA

El período de amortización debe ser igual o mayor a 5 años

Línea A	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Plazo de Amortización	Control
Edificio	100000			100000	10	OK
Instalaciones	35000			35000	5	OK
Máquinas		15000		15000	5	OK
Equipos de Control				0		OK
Varios			5000	5000	5	OK
Total Línea A	135000	15000	5000	155000		

Línea B	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Plazo de Amortización	Control
Edificio	50000			50000	10	OK
Instalaciones		50000		50000	5	OK
Máquinas				0		OK
Equipos de Control		25000		25000	5	OK
Varios				0		OK
Total Línea B	50000	75000	0	125000		

Línea C	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Plazo de Amortización	Control
Edificio	50000			50000	10	OK
Instalaciones	25000			25000	5	OK
Máquinas		50000		50000	5	OK
Equipos de Control				0		OK
Varios				0		OK
Total Línea C	75000	50000	0	125000		

Común	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Plazo de Amortización	Control
Edificio	25000	25000	25000	75000	10	OK
Instalaciones	35000			35000	5	OK
Máquinas		35000		35000	5	OK
Equipos de Control		5000	5000	10000	5	OK
Varios	5000	5000	5000	15000	5	OK
Total Común	65000	70000	35000	170000		

Financiamiento expresado en \$

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Relación %
Inversión	325000	210000	40000	575000	
IVA a la Inversión	68250	44100	8400	120750	
Capital	200000	150000	25000	375000	53.90%
Crédito	193250	104100	23400	320750	46.10%
Control	OK	OK	OK	OK	

Esquema de Créditos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3
Alicuota	5	4	1
Plazo de Gracia	1	1	0
Interes s/ Saldo	10.00%	10.00%	0.00%
Control	OK	OK	OK

Los créditos se cancelan dentro del plazo de evaluación
Plazo de Evaluación: 5 años



Savia & Asociados
Consultora en Gestión &
Administración Estratégica
info@saviaconsultora.com.ar

Inversión del Proyecto expresado en \$ sin IVA

El período de amortización debe ser igual o mayor a 5 años

Línea A	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Plazo de Amortización	Control
Edificio	100000			100000	10	OK
Instalaciones	35000			35000	5	OK
Máquinas		15000		15000	5	OK
Equipos de Control				0		OK
Varios			5000	5000	5	OK
Total Línea A	135000	15000	5000	155000		

Línea B	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Plazo de Amortización	Control
Edificio	50000			50000	10	OK
Instalaciones		50000		50000	5	OK
Máquinas				0		OK
Equipos de Control		25000		25000	5	OK
Varios				0		OK
Total Línea B	50000	75000	0	125000		

Línea C	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Plazo de Amortización	Control
Edificio	50000			50000	10	OK
Instalaciones	25000			25000	5	OK
Máquinas		50000		50000	5	OK
Equipos de Control				0		OK
Varios				0		OK
Total Línea C	75000	50000	0	125000		

Común	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Plazo de Amortización	Control
Edificio	25000	25000	25000	75000	10	OK
Instalaciones	35000			35000	5	OK
Máquinas		35000		35000	5	OK
Equipos de Control		5000	5000	10000	5	OK
Varios	5000	5000	5000	15000	5	OK
Total Común	65000	70000	35000	170000		

Financiamiento expresado en \$

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Relación %
Inversión	325000	210000	40000	575000	
IVA a la Inversión	68250	44100	8400	120750	
Capital	200000	150000	25000	375000	53.90%
Crédito	193250	104100	23400	320750	46.10%
Control	OK	OK	OK	OK	

Esquema de Créditos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3
Alicuota	5	4	1
Plazo de Gracia	1	1	0
Interes s/ Saldo	10.00%	10.00%	0.00%
Control	OK	OK	OK

Los créditos se cancelan dentro del plazo de evaluación
Plazo de Evaluación: 5 años



Savia & Asociados
Consultora en Gestión &
Administración Estratégica
info@saviaconsultora.com.ar

Costos Operativos Totales expresados en \$/unidad y por Línea

Línea A (por unidad)

Detalle	Actual	Variación	Cst Proyecto	
Insumos	3		3	
Mano de Obra	1	1	2	
Trabajo 3ros			0	
Gastos Generales	2	2	4	Variación
	6	Cst Ln A	9	50%
Utilidad	41%			

Línea B (por unidad)

Detalle	Actual	Variación	Cst Proyecto	
Insumos	6	-6	0	
Mano de Obra	4	-4	0	
Trabajo 3ros		9	9	
Gastos Generales	2	-1	1	Variación
	12	Cst Ln B	10	-17%
Utilidad	30%			

Línea C (por unidad)

Detalle	Actual	Variación	Cst Proyecto	
Insumos	4		4	
Mano de Obra	1	-1	0	
Trabajo 3ros			0	
Gastos Generales	1	1	2	
	6	Cst Ln C	6	0%
Utilidad	50%			

Gastos de Estructura expresado en \$ por mes

	Actual	Variación	Cst Proyecto	
Honorarios	7000	3000	10000	
Personal	15000	-3000	12000	
Servicios Laboratorio	3500	3500	7000	
Gstos Comerciales	2000		2000	
Gstos Consultoría		2500	2500	
Gastos Varios	2000	2000	4000	
Imprevistos	500	2000	2500	
	30000	Gst Est	40000	33%

Capacidad Sectores Productivos Limitantes

	Sector 1	Sector 2
Máq u Oper.	2	2
Horas/Turno	9	
Turnos/Día	1	
Días/Mes	21	
Meses/Año	11	

Tiempo de Producción expresado en minutos

	Sector 1	Sector 2
Línea A	2	1.5
Línea B	1.5	1
Línea C	3	2

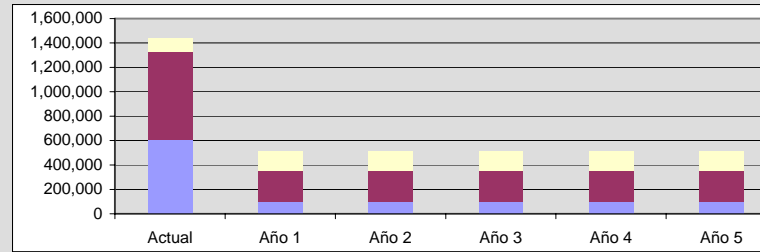
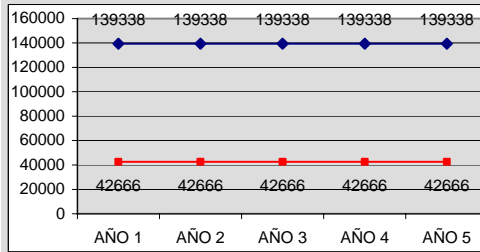
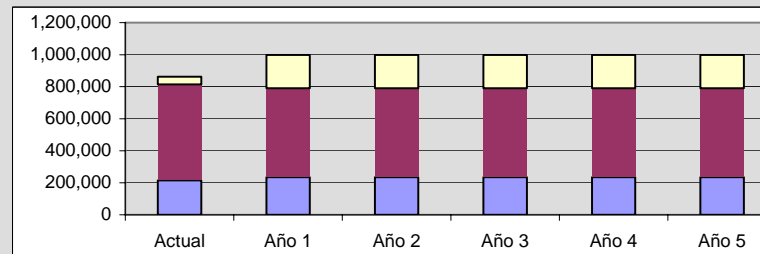
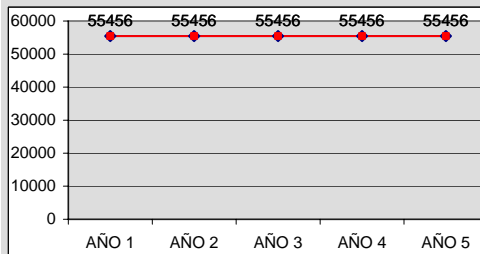
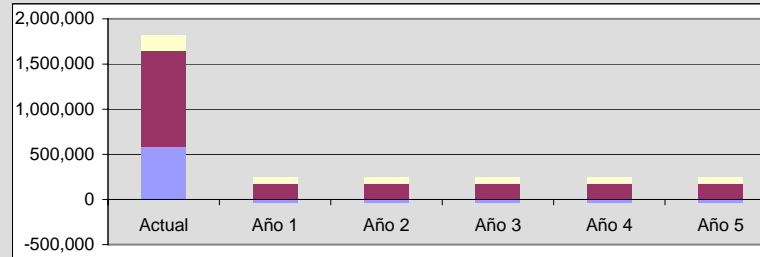
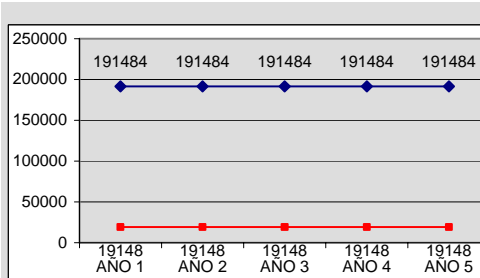
Último Volumen de Producción expresado en unidades año

Línea A	Línea B	Línea C	Total ud/año
177000	50000	120000	347000



Savia & Asociados
 Consultora en Gestión &
 Administración Estratégica
 info@saviaconsultora.com.ar

Análisis de Rentabilidad



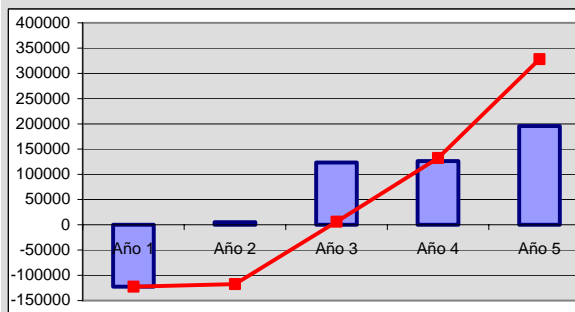
Configure un ESCENARIO seleccionando las variaciones

Unidades Vendidas		
Línea A	Línea B	Línea C
15% ▲	15% ▲	15% ▲
10%	10%	10%
5%	5%	5%
0% □	0% □	0% □
-5%	-5%	-5%
-10%	-10%	-10%
-15% ▼	-15% ▼	-15% ▼

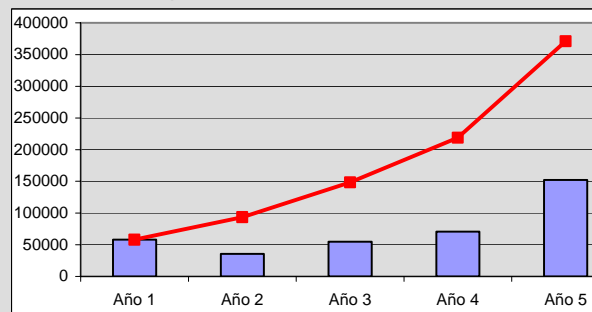
Precio de Venta		
Línea A	Línea B	Línea C
15% ▲	15% ▲	15% ▲
10%	10%	10%
5%	5%	5%
0% □	0% □	0% □
-5%	-5%	-5%
-10%	-10%	-10%
-15% ▼	-15% ▼	-15% ▼

Costos Operativos	Gastos Estructura
15% ▲	15% ▲
10%	10%
5%	5%
0% □	0% □
-5%	-5%
-10%	-10%
-15% ▼	-15% ▼

FFdo de la Inversión PR 35.41 meses



FFondo del Capital PR 12.00 meses



Inversión total	Tasa de corte	Tasa int. préstamo
15% ▲	35% ▲	90% ▲
10%	30%	60%
5%	25%	30%
0% □	20%	0%
-5%	15%	-30%
-10%	10%	-60%
-15% ▼	5%	-90%



Savia & Asociados
 Consultora en Gestión & Administración Estratégica
 info@saviaconsultora.com.ar

Análisis de Sensibilidad



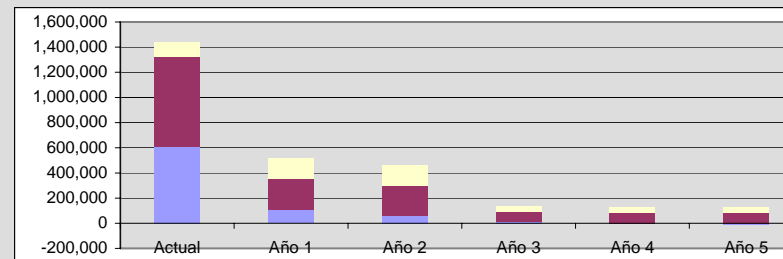
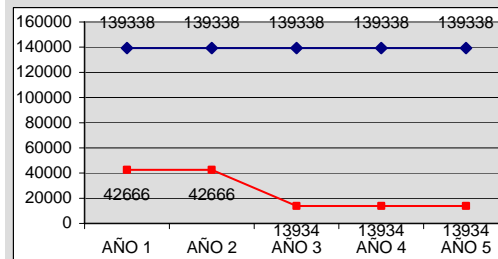
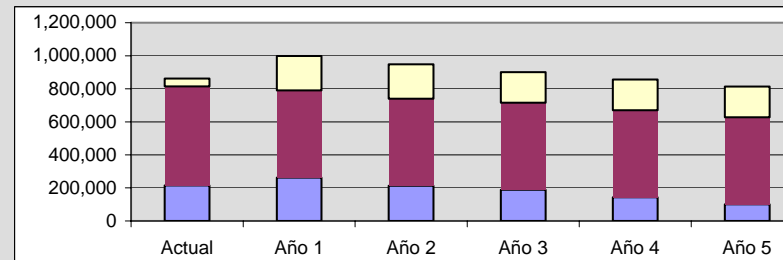
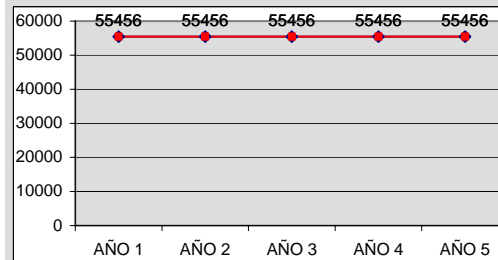
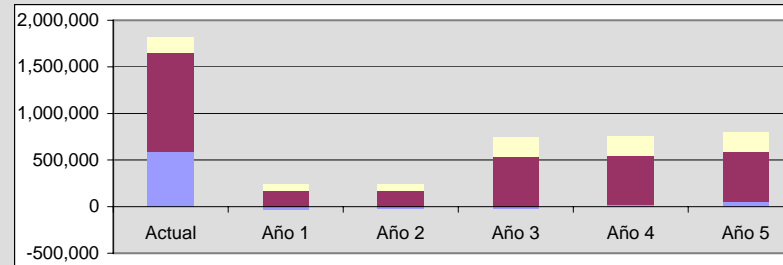
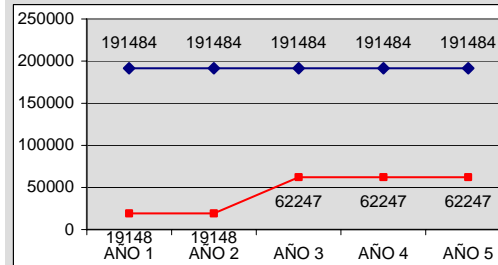
Configure un ESCENARIO seleccionando las variaciones

Unidades Vendidas		
Línea A	Línea B	Línea C
15%	▲ 15%	▲ 15%
10%	▲ 10%	▲ 10%
5%	▲ 5%	▲ 5%
0%	▲ 0%	▲ 0%
-5%	▼ -5%	▼ -5%
-10%	▼ -10%	▼ -10%
-15%	▼ -15%	▼ -15%

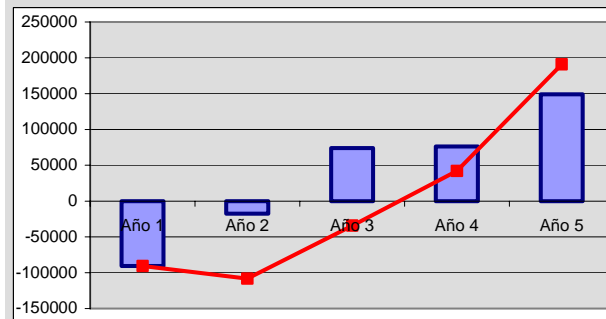
Precio de Venta		
Línea A	Línea B	Línea C
15%	▲ 15%	▲ 15%
10%	▲ 10%	▲ 10%
5%	▲ 5%	▲ 5%
0%	▲ 0%	▲ 0%
-5%	▼ -5%	▼ -5%
-10%	▼ -10%	▼ -10%
-15%	▼ -15%	▼ -15%

Costos Operativos		Gastos Estructura	
15%	▲ 15%	15%	▲ 15%
10%	▲ 10%	10%	▲ 10%
5%	▲ 5%	5%	▲ 5%
0%	▲ 0%	0%	▲ 0%
-5%	▼ -5%	-5%	▼ -5%
-10%	▼ -10%	-10%	▼ -10%
-15%	▼ -15%	-15%	▼ -15%

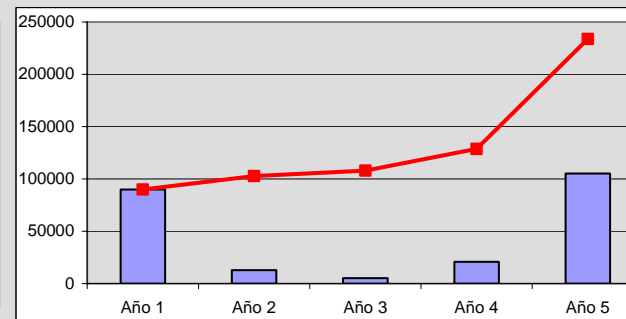
Inversión total	Tasa de corte	Tasa int. préstamo
15%	▲ 35%	▲ 90%
10%	▲ 30%	▲ 60%
5%	▲ 25%	▲ 30%
0%	▲ 20%	▲ 0%
-5%	▼ 15%	▼ -30%
-10%	▼ 10%	▼ -60%
-15%	▼ 5%	▼ -90%



FFdo de la Inversión PR 41.39 meses



FFondo del Capital PR 12.00 meses



Savia & Asociados
 Consultora en Gestión &
 Administración Estratégica
 info@saviaconsultora.com.ar