



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL AVELLANEDA

ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERÍA GERENCIAL
SEMINARIO INTEGRADOR

Plan de negocios

*Consultoría integral para la creación,
administración, y optimización de negocios*

Profesora: Marina De Giobbi

Maestrando: Ing. Luciano Alejandro Zancovich

Fecha: 07/03/2023

1. Índice

1. Resumen ejecutivo	4
2. Introducción	5
2.1 La oportunidad	5
3. Descripción del negocio	6
3.1 Naturaleza del proyecto	6
3.1.1 Unidad de Negocios Emprendedores	6
3.1.2 Unidad de Negocios Empresas	7
4. La empresa	8
4.1 Misión	8
4.2 Visión	8
4.3 Filosofía empresarial	8
4.4 El equipo	8
4.5 Aspectos legales	10
4.6 Análisis del sector	10
5. Análisis del mercado	10
5.1 Contexto de Mercado	10
5.2 Demografía	12
5.3 Geografía	13
5.4 Proyección de la evolución del mercado	13
5.5 Política	14
5.6 Análisis de la competencia	14
5.7 Ventaja competitiva	15
6. El producto	16
6.1 Unidad de Negocios Emprendedores	16
6.2 Unidad de negocios Empresas	17
7. Plan operativo	18
7.1 Capital humano	18
7.2 Diseño de los servicios	19
7.2.1 Consultoría a emprendedores	19

7.2.2	Consultoría a empresas	20
7.3	Plan de Marketing	21
7.3.1	Segmentación	21
7.3.2	Acciones de marketing orientadas a atraer clientes	21
7.3.3	Interés de los potenciales clientes	22
7.3.4	Consultas	22
7.3.5	Ventas	23
7.4	Plan de comunicación digital	24
7.4.1	Objetivo	24
7.4.2	Target	24
7.4.3	Eje creativo	24
7.4.4	Nombre y Logo	24
8.	Análisis económico Financiero	25
8.1	Definición de la Tasa de corte	25
8.2	Variables estratégicas	25
8.2.1	Localización	25
8.2.2	Tamaño	25
8.2.3	Pautas	26
8.3	Cuadro de resultados	26
8.4	Sensibilidad del proyecto	28
9.	Conclusiones	28
10.	Índice de Ilustraciones y gráficos	29
11.	Índice de Tablas	29
12.	Bibliografía	30
12.1	Libros	30
12.2	Otros materiales de consulta	30
13.	Anexos	31

1. Resumen ejecutivo

El siguiente plan de negocios contiene la información necesaria para el desarrollo de un proyecto de consultoría estratégica integral. La propuesta está inspirada fundamentalmente en la necesidad de apoyo, organización y profesionalización de las pequeñas empresas o emprendedores que tienen una idea y no saben o no han podido materializarla con éxito. Con una propuesta de valor orientada a la atención personalizada, a la integración de todas las áreas necesarias en un único paquete de servicios y la asistencia y acompañamiento hasta que el proyecto funcione de manera estable, Zuccess business consulting, ofrece una gran ventaja competitiva en el mercado local.

El análisis de mercado muestra resultados favorables para la implementación de este proyecto, fundamentalmente por el gran dinamismo económico que se vive en Argentina, las tasas de creación y cierre de empresas, la cantidad de negocios nuevos que buscan estabilizarse en el mercado y las fluctuaciones político-económicas, muestran un escenario de riesgo pero alto veneficio.

La inversión inicial es muy baja, del orden de los AR\$ 3.000.000 lo que hace más atractiva a la propuesta, la necesidad de desarrollo de alianzas clave en términos de proveedores es muy baja, ya que el producto que se ofrece no depende de otros productos o servicios clave sobre los cuales poder influir.

La propuesta de marketing y desarrollo digital promete grandes resultados y se muestra innovadora ofreciendo una aplicación desarrollada exclusivamente para que los clientes puedan tener un seguimiento exclusivo de sus proyectos.

Los recursos necesarios para la puesta en marcha y operación son de fácil concreción, el negocio se desarrollará principalmente en una oficina ubicada en CABA, de fácil acceso desde distintas áreas de la ciudad y el Gran Buenos Aires, con una pequeña dotación de personal, en parte experimentado y otra parte en desarrollo y con el abastecimiento de servicios básicos, el negocio puede funcionar.

El análisis económico muestra resultados positivos en un plazo de cinco años, superando la tasa de corte del 50% con creces sosteniendo un crecimiento del 10% anual en ventas, y con una respuesta de alta sensibilidad a incrementos mayores al objetivo, alcanzando, en el quinto año, ingresos netos del orden de los AR\$ 52.000.000 y una TIR de 136%. Logrando los objetivos de ventas mínimos establecidos.

2. Introducción

2.1 La oportunidad

El objeto de análisis se centra en la necesidad de asistencia especializada para el desarrollo, optimización y puesta en marcha de diversos tipos de proyectos inmersos en diferentes mercados. Es habitual que, a la hora de iniciar un emprendimiento, implementar un cambio en la estructura, o simplemente por las variaciones naturales del contexto económico en el que las empresas están inmersas en Argentina, y que, por desconocimiento, improvisación o una primera falsa impresión de “éxito”, los proyectos fracasen.

Datos estadísticos confirman la necesidad expresada en el párrafo anterior, ya que se verifica que nueve de cada diez emprendimientos iniciados en Argentina, fracasan por diversas razones durante los primeros dos años. Todo lo expuesto se incorpora con la gran dinámica de cambio que están atravesando la mayoría de los entornos empresariales principalmente debido a la digitalización de los mercados, a la reducción en los tiempos de respuesta y los plazos para la adecuación a estos cambios.

Se propone ofrecer a todo el sector de emprendedores y empresarios argentinos inicialmente y, posteriormente de la región, un servicio de asesoramiento que incremente sustancialmente la probabilidad de éxito de su proyecto, plan o modelo de negocios.

El mercado de la consultoría es muy amplio y se puede encontrar oferta de servicios similares. La diferenciación de esta propuesta se basa en la integración de aspectos sobre los cuales se ejerce el asesoramiento, incluyendo, desarrollo del plan de negocios, diseño de sistemas de gestión integrados, gestión del talento, diseño del plan de marketing digital, implantación de sistemas E-Commerce, planes de desarrollo Industria 4.0, presencia en eventos y necesidades específicas de cada cliente particular.

La propuesta se puede ampliar a cualquier sector en el que el cliente requiera asesoramiento, por más específico que este sea, ya que se contará con consultoras asociadas que traten temas de seguridad, medio ambiente, legales, entre otros tantos tópicos que hoy se presentan como imprescindibles.

Los emprendedores suelen no encontrar un camino para materializar su idea. Esta propuesta lo invita a poner su idea sobre la mesa y dejar que se lo guie en la dirección más efectiva para alcanzar los objetivos buscados.

El éxito de los clientes sentará las bases para el crecimiento e implantación de un nombre en el ámbito emprendedor empresarial posicionando esta propuesta por sobre la oferta actual en el mercado alcanzando los objetivos esperados en el plazo de desarrollo del plan de negocio.

3. Descripción del negocio

3.1 Naturaleza del proyecto

Se pretende exponer los detalles de un proyecto de creación de una empresa, de pequeña envergadura, con capacidad de generar un gran rendimiento sobre la inversión, esto se debe, principalmente, a la baja inversión necesaria para su ejecución, pero a su vez se espera que la facturación en etapa de crecimiento del proyecto sea realmente importante en comparación con la estructura de la firma.

El negocio contará con dos unidades operativas que se diferencian en el tipo de cliente que solicita el servicio:

Emprendedores: Asesoramiento y acompañamiento a emprendedores y Start-Up de negocios.

Empresas: Asistencia técnica a empresas consolidadas de pequeño y mediano porte.

3.1.1 Unidad de Negocios Emprendedores

Se le ofrece al cliente una experiencia en la cual, en un ambiente cálido y amigable y en un ámbito de absoluta confidencialidad, pueda expresar con sus palabras su modelo de negocios para que se le pueda brindar las herramientas necesarias para estructurarlo, desarrollarlo y llevarlo a la práctica.

Se contará con una oficina central la cual tendrá una sala de reuniones amplia, con tecnología multimedia para generar el ambiente propicio para la producción de ideas.

Se llevarán a cabo las reuniones necesarias para captar la idea central del negocio propuesto y poder confeccionar el modelo completo. En este punto se realizarán investigaciones (de mercado, de entorno, la competencia, la demanda, las oportunidades y amenazas, etc.) para contribuir con el cliente y orientarlo hasta concretar un modelo de negocios completo, analizado y por sobre todas las cosas, realizable y con proyección de éxito sostenido.

Sin dejar atrás la propuesta original, una vez lanzado el proyecto al mercado, se le ofrece al cliente una etapa de seguimiento, donde se evaluarán en conjunto las métricas establecidas, y se realizarán las modificaciones necesarias a las estrategias surgidas del plan original, para dirigir el rumbo de la empresa hacia los objetivos planteados. En esta etapa, según la envergadura del proyecto, se pueden realizar capacitaciones al personal operativo para alinear la cultura empresarial al plan estratégico, cursos a todo el personal directivo, reevaluación de las estrategias y redefinición del plan de negocios.

Es muy importante, para tranquilidad del cliente, contar con canales de comunicación ágiles y efectivas. La resolución de inquietudes y/o conflictos, de manera rápida y efectiva, puede significar el punto de inflexión en el proceso de fidelización de los clientes.

Como complemento, se suma a la propuesta de valor, la oferta de coordinación para la participación en eventos con fuerte participación de potenciales clientes y partners que den un impulso a la campaña de marketing.

3.1.2 Unidad de Negocios Empresas

Para esta parte del negocio, el objetivo es ofrecer al cliente un sistema de asesoramiento para la implementación de nuevas áreas, la modernización / digitalización de la estructura existente bajo el marco de “Industria 4.0” o asistir al empresario en la resolución de problemas puntuales como:

Baja en las ventas, bajo rendimiento a pesar de niveles de ventas altos, incremento de la competencia en el sector, obsolescencia de la cultura empresarial, crisis en empresas familiares, incumplimiento de requerimientos de mercado, implantación de sistemas de gestión integral, déficit en la competencia de la dirección de la empresa u Otros tantos escenarios que requieran asistencia externa.

En esta línea de servicios, la experiencia será diferente, ya que las actividades se desarrollarán principalmente en las instalaciones del cliente, generando reuniones, capacitaciones, intervenciones, y cualquier tipo de workshop necesario para alcanzar el objetivo por el cual el cliente inició el contacto.

En una primera etapa, se presentarán los escenarios en los que se desarrollará el trabajo, se propondrán ideas y se redactará una línea de trabajo detallando todas las tareas a realizar, los intervinientes, los plazos y los recursos necesarios para llevar el plan a cabo. Se debe crear un lazo de confianza en el cual, el cliente vea a la consultora, no como un proveedor de servicios, sino como un partner clave para su negocio. La fidelización del cliente es lo que propiciará el crecimiento y le dará entidad a la firma, con lo cual debe ser protegida como un elemento indispensable para el negocio.

En etapas posteriores, se pondrá en marcha el plan redactado, mediante herramientas de participación conjunta, se desarrollarán tareas en la empresa y se establecerán los KPI's a los cuales dar seguimiento durante y después del proceso de cambio.

Finalmente, se ofrece al cliente, como para el trabajo con emprendedores, una etapa de seguimiento, donde se vigilan y evalúan las métricas y se realizan los ajustes finos necesarios en un entorno de comunicación abierta y permanente.

4. La empresa

4.1 Misión

Ser una empresa capaz de brindar las herramientas necesarias para materializar las ideas de los clientes y asistir a empresarios que requieran ampliar, implementar procesos o aumentar el rendimiento de sus negocios

4.2 Visión

Ser una empresa referente en el sector de asistencia a emprendedores y empresas, con fuerte participación en el mercado local y en expansión en países de la región, fomentando el desarrollo de negocios exitosos sobre las bases de la calidad, optimización, responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente.

4.3 Filosofía empresarial

La clave en un negocio en el cual el cliente no es un simple usuario del producto final, sino que forma parte en todo momento del proceso de desarrollo de su propio producto a medida de sus necesidades, es la *Empatía* de quien le ofrece sus servicios. El negocio estará basado en el concepto de *ponerse en el lugar del cliente* y de esta forma trabajar como si el proyecto del cliente sea propio, de esta manera se logra no solo satisfacer sus necesidades, sino que se puede ir más allá, haciendo que la experiencia de este sea mucho más satisfactoria y que el resultado final que obtenga esté por sobre sus expectativas iniciales.

Esto, sin duda sostenido por el compromiso sincero y la honestidad como piedras fundamentales sobre las que se estructura el negocio, genera en el cliente una retribución basada en la recomendación, la cual será fundamental en el crecimiento del negocio y el fortalecimiento de la marca.

4.4 El equipo

El proyecto estará formado, en su fase inicial, por una sociedad de tres personas con especialización en distintos aspectos del desarrollo de negocios. La participación interdisciplinaria enriquecerá y será la materia prima principal del producto. La estructura será horizontal, fomentando la sinergia colaborativa representado esquemáticamente como una interdependencia mutua para el funcionamiento del negocio.

Se prevé, una vez lanzado el negocio, la incorporación de consultores que comiencen el proceso de verticalización de la estructura orgánica de la empresa y aporten capital de trabajo al proyecto, contribuyendo fuertemente en el crecimiento y evolución de la compañía

En esta línea el equipo de trabajo estará formado por un Gerente general, encargado de la consultoría en materia de estrategias, planes de negocio, administración y finanzas, y será quien dirija el negocio de manera estratégica, diseñando y siguiendo el plan de marketing, la propuesta de valor, creando vínculos y sociedades clave para el negocio, asegurando los medios para el desarrollo de las tareas y siguiendo los KPI's para optimizar la toma de decisiones. Impulsará la revisión periódica del plan de negocios en busca de mejoras y ampliación del rendimiento del negocio. Será la imagen visible y responsable de la empresa frente a los clientes y los socios y será quien dirija a los responsables de cada área de la empresa y supervise las tareas de administración, finanzas y recursos humanos a cargo del asistente administrativo.

Otra pieza clave del equipo será el Responsable por la implementación de Sistemas de Gestión. Dirige el equipo de consultores dedicados a la confección e implementación de sistemas de gestión integral basados en normas ISO serie 9000, 14000 y 45000. Deberá captar la necesidad del cliente, visualizar el modelo aplicable y guiar a su equipo de trabajo para obtener los resultados esperados. Posteriormente, evaluar el grado de efectividad del sistema implantado y de su equipo de trabajo mediante el seguimiento de sus Indicadores clave, para la toma de decisiones y la mejora continua del área de trabajo.

El Responsable de Desarrollos Digitales y Marketing será otro componente importante del negocio. Dentro de sus funciones, estará a cargo del desarrollo del marketing del proyecto y la aplicación de herramientas digitales que fomenten la captación de clientes.

Sus funciones operativas estarán enfocadas en captar la necesidad del cliente, ofrecer un abanico de posibles modelos y acordar con el cliente el plan de trabajo. Para llevar adelante la ejecución del plan acordado debe dirigir el equipo de trabajo encargado del desarrollo e implementación de estrategias de marketing y marketing digital, asesoramiento e implementación de proyectos y digitalización de procesos bajo el modelo de “Industria 4.0”, “E-Commerce” y “E-Business”. Una función clave de este puesto será la de mantener actualizada la información del negocio en materia de tendencias, nuevos desarrollos tecnológicos, nuevas aplicaciones digitales y la aplicabilidad de todas ellas sobre los modelos de negocios de los clientes y los potenciales clientes.

Un nivel por debajo se encuentran, el Asistente Administrativo, encargado de las gestiones de recursos humanos y la administración contable de la compañía y los consultores, que realizarán el trabajo de campo solicitado por los clientes, siguiendo los

estándares de la compañía y bajo la supervisión de los responsables del área correspondiente.

4.5 Aspectos legales

El negocio se registrará legalmente según la ley 19.550 de sociedades comerciales bajo el formato de Sociedad por acciones simplificada (s.a.s) dado que es una figura legal creada para pequeñas empresas, se puede constituir en 24hs, utilizando el Estatuto Modelo, no requiere de un capital importante para su creación, solo el equivalente a dos salarios mínimos vitales y móviles y la responsabilidad es limitada sobre este patrimonio y no sobre el personal de los socios al igual que una s.r.l.

4.6 Análisis del sector

El sector en el que tiene participación este proyecto es muy amplio, ya que involucra todo ámbito de desarrollo e influencia de las pequeñas y medianas empresas. En otras palabras, podríamos incluir al sector industrial, el sector comercialización de bienes de consumo masivo, bienes muebles e inmuebles, la industria de la construcción, e incluso la educación, salud, logística, medios digitales, E-Commerce y cualquier otro sector en el que se pueda desarrollar una empresa.

Expresando en números lo antedicho, en Argentina se encuentran registradas, a mayo de 2022, un total de 534.446 empresas, de las cuales el 98% son empresas con hasta 100 empleados y se registra una tendencia en la creación de pequeñas empresas evidenciada en los índices de creación y destrucción de empresas, el cual muestra que en el primer semestre del 2022 se incrementó el volumen en 3700 empresas. (*UCEMA (2022) Informe de evolución de las Pymes en Argentina*)

Debido al avance tecnológico y el dinamismo de cambio en el que las empresas y los mercados se ven inmersas, resulta clave identificar la oportunidad de mejora o adaptación más conveniente para mantener la operación con resultados óptimos.

5. Análisis del mercado

5.1 Contexto de Mercado

Como se mostró en el apartado de análisis del sector, actualmente el mercado se encuentra en una tendencia creciente respecto a la cantidad absoluta de empresas

clasificadas como Pymes, lo cual indicaría que es un momento propicio para la inserción en el mercado, ya que muchas de esas nuevas empresas requerirán de algún apoyo externo para sustentar sus ideas en un marco estructurado y confiable para asegurar la permanencia en el mercado.

Se puede ver que, aunque la cantidad total de empresas esté en aumento, existe un gran número de estas que se cierran, por diversos motivos, y esa es una importante fracción del mercado sobre el cual generar influencia.

Evolución de puestos de trabajo en Pymes

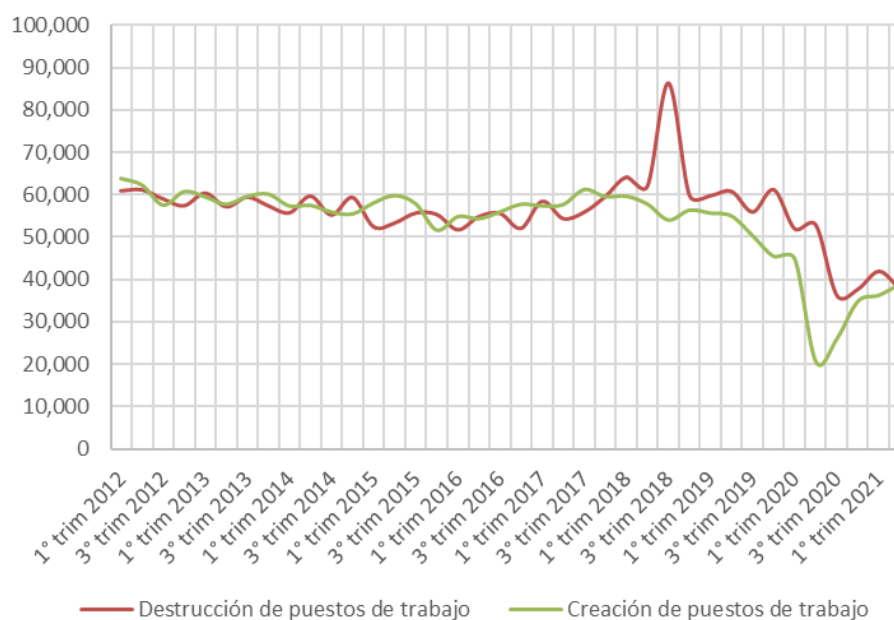


Ilustración 1 - Evolución del trabajo formal en Argentina - UCEMA 2022

Se puede observar el marcado aumento en la destrucción de empleo formal durante el período comprendido entre el segundo y tercer trimestre del 2018. Si bien los datos no están actualizados a 2022, se ve una leve tendencia de recuperación en la creación de puestos de trabajo formal sobre finales del 2021 que va en línea con lo antes expuesto en referencia al aumento de la cantidad de empresas registradas en el país.

La combinación entre creación y destrucción de empresas abre posibilidades de negocio y es un indicador importante a tener en cuenta para el desarrollo de la actividad de consultoría y asesoría a empresas y emprendedores.

5.2 Demografía

Se consultaron los informes oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) para obtener datos precisos de la demografía económica, dado que el foco de interés son las empresas por sobre las personas, se ha realizado el análisis demográfico sobre estas.

Es de interés en este análisis, conocer como es la distribución de empresas, tanto por tamaño, ubicación, rama de actividad y edad principalmente, para realizar la segmentación adecuada a la hora de desarrollar un plan de marketing e identificar a el o los perfiles cliente objetivo.

En principio se observa la distribución de empresas por tamaño, cabe hacer la aclaración que las fuentes de información contemplan solo las empresas registradas, pero queda un porcentaje de estas operando de manera informal. Se toma como base para el análisis una población total en el país la cantidad de 349.260 empresas registradas, de este número se desagrega que el 79,6% son micro empresas (hasta 9 empleados), el 15,5% son pequeñas empresas (de 10 a 49 empleados), el 3,9% son medianas empresas (de 50 a 199 empleados) y el restante 1,0% son grandes empresas (más de 200 empleados) y concentran el 44% del empleo asociado.

Una segunda segregación se realizó por la rama principal de actividad, dividiéndose en, empresas dedicadas a: “agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca”, “minería, agua y electricidad”, “industria manufacturera”, “construcción”, “Comercio y transporte”, “otros servicios”, “intermediación financiera”, “servicios inmobiliarios empresariales o de apoyo”. Dentro de esta sectorización, y para no volcar información numérica de bajo peso para el análisis, se seleccionaron las ramas sobre las cuales el proyecto tendrá influencia, principalmente por la experiencia previa.

Se seleccionaron las ramas: “industria manufacturera”, “construcción”, “Comercio y transporte” y “otros servicios”. La participación de cada una de estas ramas sobre el total de empresas en el país, arroja la siguiente distribución; Industria manufacturera 10,4% del total de unidades, la industria de la construcción concentra el 5,9% de las plazas registradas, las empresas de comercio y transporte aportan el 23,3% y el agrupamiento de “otros servicios”, abarca el 30% de las empresas registradas. Estos datos indican que, en total, este proyecto se podría dedicar a brindar servicios al 69,6% de las empresas por el knowHow en el rubro de operaciones.

Siguiendo con la segmentación, se detalla a continuación, un factor muy importante para el análisis de mercado de acción, “la edad de las empresas”. Según datos del Censo Nacional Económico (2020-2021) del INDEC, el 0,7% de las empresas constituidas en el país, tienen una antigüedad menor a 3 años, el 24,5% tiene una antigüedad comprendida

entre 4 y 9 años, el 35,4% ya están establecidas entre los 10 y 20 años de antigüedad y el 39,3% restante supera los 20 años de operación.

Teniendo en cuenta todos los datos antes expresados, la evaluación del mercado disponible, (en unidades registradas) sobre el cual, el negocio tendrá influencia, estará comprendido por empresas jóvenes (desde 0 hasta 10 años de antigüedad), dedicadas a la industria manufacturera, la construcción, el comercio, el transporte, y los servicios, con infraestructura de micro, pequeña o mediana empresa, lo que reduce el campo de aplicación al 17,36% de las empresas registradas en el país, que traducido a cantidad de unidades con una base del 100% de 349.260 empresas, representaría un total de 60.644 empresas en el territorio nacional.

5.3 Geografía

Así como se analizó la demografía económica con el objetivo de conocer el alcance que pueda tener el negocio, también se debe tener en cuenta la ubicación geográfica ya que limita el campo de acción.

Se define como área de acción principal del negocio, la zona de CABA y el resto de la provincia de Buenos Aires.

Siguiendo el informe del Censo Nacional Económico del INDEC, del total de las empresas radicadas en territorio Nacional, el 28% se encuentra radicada en la provincia de Buenos Aires, y el 35% en CABA, con lo cual, el 63% de las empresas registradas, se encuentran dentro del radio de cobertura del negocio. En términos de unidades de potenciales clientes, el número se reduce a 38.404 empresas que formarán parte del mercado objetivo sobre el cual desarrollar el negocio.

5.4 Proyección de la evolución del mercado

Sobre la base de análisis anterior donde se obtuvo un número de potenciales clientes, se debe realizar una proyección en el tiempo que permita observar la tendencia y las perspectivas de mercado futuro.

En el último año se crearon 16.282 nuevas PyMes, la mayor cantidad, del rubro comercio (7000 empresas nuevas), le siguen Hoteles y restaurantes con aproximadamente 3500 aperturas, La industria manufacturera con la incorporación de 1500 empresas al mercado y le siguen las ramas de construcción, Actividades administrativas, agricultura y demás.

5.5 Política

Un aspecto de gran importancia para el desarrollo de negocios en Argentina, el factor político. Históricamente, los cambios en las políticas de estado han propiciado, o no, el crecimiento de las distintas industrias. Generalmente con los cambios de color político, se evidencia un fuerte desbalance que puede favorecer a las grandes corporaciones, (principalmente relacionadas con la agricultura y ganadería) o en contrapartida, puede favorecer el desarrollo del sector emprendedor principalmente orientado al consumo interno. Detectar los puntos de inflexión con anticipación al cambio, forma parte esencial del desarrollo de este plan de negocio. La oportunidad para introducirse en el mercado está dada por el momento en que comienza un ciclo de auge industrial a pequeña escala, que impulse al negocio y permita hacerse un nombre en el mercado, y una cartera de clientes suficientemente diversa como para perdurar a través de los ciclos económicos del país.

Otro aspecto importante es la relación de cambio entre monedas, dado que la moneda local presenta una tendencia devaluatoria sostenida en el tiempo, debe formar parte de la estrategia la expansión hacia otros países, en los cuales poder operar con moneda más estable y compensar las inestabilidades locales.

La carga impositiva existente sobre las empresas dificulta el desarrollo de las mismas, hoy en día, Argentina tiene la mayor presión impositiva de la región y es un factor fundamental para el análisis económico – financiero del proyecto tener en cuenta el impacto sobre los beneficios esperados.

5.6 Análisis de la competencia

La rama de la consultoría a empresas está formada por distintas especialidades, las empresas que brindan capacitación, las que brindan asesoramiento y acompañamiento, las que realizan evaluaciones y proponen planes de acción para los requerimientos del cliente, y dentro de esa primera discriminación se encuentran las que brindan servicios a grandes y medianas empresas y las que operan solo con PyMES, y dentro de una última clasificación se encuentra la rama en la cual se ofrece la asesoría. En este último punto, se pueden encontrar empresas dedicadas a Recursos Humanos, Administración, Administración financiera, ingeniería, logística, seguridad, calidad, medioambiente, marketing, publicidad, digitalización, E-commerc entre otras.

La competencia directa estará vinculada a la oferta de consultoría estratégica para PyMes y Start up's esencialmente, es decir, una combinación de ramas de la consultoría que ofrezcan servicios integrales para problemáticas complejas o de abordaje multidisciplinario.

Dentro de las empresas de pequeño y mediano porte que ofician de competencia y tienen una mayor presencia en publicidad y poseen dentro de su cartera de clientes, empresas de reconocida trayectoria, encontramos las que se muestran a continuación, (al no encontrarse un análisis del sector puntual de consultoría a Pymes, el relevamiento fue de elaboración propia).

PLMC Consultores; EsDELider; FERZ; BAS Consulting; Incuba Consultores; Econsultora; Dinka; BPS; Plan B; DOT Consultora; Quirós; GConsultora.

Si bien, el mercado presenta competencia, del análisis anterior se desprende que el volumen de potenciales clientes es muy grande y el volumen de empresas competidoras no satisface al mercado por sus características propias.

La medición de competitividad del mercado está establecida por cinco factores fundamentales, la rivalidad entre competidores, el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con los clientes, las amenazas existentes y la amenaza de productos sustitutos. (*Porter, Michael. E., 2012*).

En el caso de la consultoría estratégica, existe un sinnúmero de empresas que ofrecen el servicio, principalmente porque existen muchas ramas de consulta y hay empresas que son expertas en temas puntuales y brindan asesoría específica. La gran cantidad de competidores en el mercado hacen que la rivalidad sea de moderada a baja.

El tipo de servicio que se ofrece, por otra parte, no depende de proveedores clave, con lo cual, la ventaja sobre la negociación con proveedores pasa a ser despreciable. Por otro lado el riesgo de aparición de productos sustitutos, también es muy bajo, ya que podrían aparecer otras variantes, pero no marcarían una gran ventaja competitiva ya que lo que se ofrece es un servicio y en efecto, es muy difícil de ser reemplazado por algo completamente distinto, como un sustituto.

Por último, la negociación con los clientes si representa una ventaja competitiva, y es ahí donde se trabaja sobre la propuesta de valor para marcar la diferencia.

5.7 Ventaja competitiva

Al analizar la competencia, sus estrategias de publicidad y sus propuestas de servicios, queda en evidencia que esta propuesta cuenta con una ventaja competitiva preponderante, basada en la oferta de seguimiento durante todo el proceso. Esto incluye todos los análisis, investigaciones, desarrollo de propuestas, evaluación y acompañamiento hasta la puesta en marcha del negocio y su estabilización. Las propuestas de la competencia no ofrecen un

servicio tan personalizado sino productos más estandarizados y es ahí donde se genera el balance con la competencia.

6. El producto

El negocio está basado en la producción de servicios de consultoría empresarial. Como se mencionó anteriormente, la propuesta incluye dos unidades de negocio que se diferencian únicamente en el segmento de clientes al que están orientadas, con lo cual, existen similitudes y esto hará que muchas descripciones puedan sonar redundantes.

6.1 Unidad de Negocios Emprendedores

Esta unidad se crea con el objetivo de proveer asistencia en la creación de nuevos negocios, está orientada al segmento de clientes compuesto por emprendedores o pequeños inversores. La propuesta de valor orientada a este tipo de clientes incluye una serie de reuniones en las cuales se desarrollará la idea del nuevo negocio sobre la cual se brindará la asistencia. Se confeccionará junto con el cliente, la propuesta de valor que se pretende introducir al mercado, el modelo de negocios, ofreciendo servicio de investigación de mercado, identificando al cliente objetivo, los potenciales asociados clave, la evaluación de la competencia, los medios y canales de comunicación el plan de marketing, marketing digital, implementación de tecnología en los procesos productivos, la construcción de plataformas de E-Commerce, E-Business, la evaluación económica y financiera del proyecto, se ofrecerá al cliente ajustar el proyecto al presupuesto o las posibilidades financieras que se encuentren disponibles, como así también, la confección de la propuesta para la solicitud de financiamiento. En resumen, se desarrollarán las estrategias más efectivas para materializar el proyecto y hacerlo rentable a través de la confección del plan de negocios. “El plan de negocio puede considerarse una herramienta de reflexión” – “El hecho de escribir una idea y estructurarla hace que lo que en un principio surge como algo hipotético pueda empezar a tomar forma” (Zorita E. L, 2015).

La asistencia no termina en la confección del plan de negocios, se espera asistir, en las distintas etapas del proyecto, hasta la puesta en marcha y comienzo de la operación. se ofrece un servicio en el cual la característica diferenciadora se manifiesta en el seguimiento continuo, la participación creativa en la definición de la propuesta de valor y la confección del plan de negocios. Se pretende que el cliente no solo pueda poner en funcionamiento su proyecto, sino que este supere sus expectativas iniciales, habiendo sido mejorado por la participación de la consultora en el desarrollo del negocio.

De ser necesario, se ofrecerá la asesoría legal para la constitución de la sociedad, la definición de responsabilidades y políticas de la firma para con la sociedad y el medioambiente.

Cuando el emprendimiento esté en funcionamiento, el cliente puede pasar a requerir servicios de la unidad de negocios Empresas.

6.2 Unidad de negocios Empresas

Esta unidad se crea con el objetivo de proveer asistencia para el desarrollo de nuevos proyectos, que podrán ser de ampliación, digitalización, optimización de recursos, incremento de visibilidad y llegada a los clientes, redireccionamiento del negocio, revisión del plan de negocios, implementación y acreditación de sistemas de gestión, revisión integral de los procesos productivos para su optimización / actualización, entre otros tantos requerimientos que pueden ser abordados por la consultora.

La propuesta de valor orientada a este tipo de clientes incluye una serie de reuniones en las cuales se detectará – ya que en muchas ocasiones el cliente puede tener un problema y no saber a qué se debe - y desarrollará su necesidad. Se confeccionará, trabajando en conjunto, un plan estratégico de acción alineado con los objetivos buscados. Una vez confeccionado, y teniendo bien en claro el plan, se realizará la asignación de tareas para todas las partes involucradas en el proyecto y se dará soporte a la ejecución de este.

La asistencia no termina en la confección del plan de acción y ejecución, se espera dar soporte y seguimiento on line, en las distintas etapas del proyecto, hasta la puesta en marcha y comienzo de la operación (en casos de ampliación o modernización) o hasta el alcance de los objetivos propuestos. Sobre este punto, la propuesta de valor incluye la garantía de que los objetivos propuestos serán alcanzados. En caso de que los objetivos requeridos por el cliente no puedan ser alcanzados, según un análisis preliminar, la consultora ofrecerá un proyecto realizable o no asumirá el compromiso. Esta característica descrita es una diferenciación importante ya que el servicio se brinda sobre la base del compromiso de alcance de objetivos, esto hace que el servicio adquiera características “tangibles” y lo haga atractivo para el mercado.

7. Plan operativo

7.1 Capital humano

La estructura inicial prevé, además del equipo de socios responsables de las distintas áreas de la compañía, descriptos anteriormente, la incorporación de un staff de tres consultores por área y un asistente para la programación de las actividades.

Los consultores tendrán la siguiente descripción de puesto:

Funciones específicas

Planear y dirigir coordinadamente las actividades de consultoría encargadas a su cargo.

Reportar mensualmente o cuando lo requiera el responsable de área.

Administrar y ser responsable de los resultados de todas las tareas encomendadas.

Proponer mejoras en el servicio brindado a los clientes.

Realizar un análisis mensual de las operaciones y actividades realizadas y reportarla a su superior.

Asistir y reportar a las reuniones ordinarias y extraordinarias de trabajo coordinadas por la Jefatura Principal o de Operaciones u otras.

Cumplir los reglamentos laborales de la empresa con todos los trabajadores.

Proponer, medir y retroalimentar sus actividades continuamente, midiendo resultados mediante mecanismos de evaluación y control internos.

Dar seguimiento a todas las actividades involucradas en los servicios de asesorías y consultoría por medio de los asistentes.

Perfil del puesto

El perfil de puesto estará relacionado con el nivel de experiencia desarrollado en el puesto. Dentro de esta estructura se clasificarán los consultores como Junior, semi senior y senior.

El consultor Junior, recién ingresado a la compañía y sin experiencia previa, o con experiencia previa irrelevante, deberá contar con una carrera finalizada o en curso, relacionado con licenciatura en administración de empresas, ingeniería industrial, licenciatura en marketing o afines. Deberá contar con buen desarrollo de las habilidades

blandas, de comunicación. Deberá ser una persona analítica, proactiva, orientada a resultados y con expectativas de desarrollo.

El consultor semi senior además de las características descriptas para el consultor Junior, deberá poseer la carrera universitaria completa, deberá contar con al menos dos años de experiencia en la compañía o acreditar tres años de experiencia en otras empresas, desarrollando actividades afines. Deberá demostrar autonomía en la ejecución de las tareas de consultoría asignadas y deberá ser capaz de generar sus propios materiales de trabajo y reportes a su superior.

El consultor Senior a su vez, deberá contar con una trayectoria no menor a cinco años en la compañía o un mínimo de siete años de experiencia comprobable en otras consultoras, deberá ser completamente autónomo en la realización de las actividades de consultoría, administrando su propia cartera de clientes, realizando planes de mejora y actualización permanente del material utilizado y de las técnicas o prácticas habituales. Generará reportes mensuales del estado de cada proyecto supervisado, con grado de avance, cumplimiento de objetivos y eficiencia de sus propias tareas.

Plan de desarrollo profesional

Se desarrollarán planes de carrera individuales para cada consultor, con el objetivo de incrementar y proteger el know how de la empresa, en los cuales se establecerán las pautas para la promoción de los consultores en las categorías descriptas y en subcategorías para incrementar la escala de desarrollo y motivar el compromiso y colaboración con la empresa.

7.2 Diseño de los servicios

7.2.1 Consultoría a emprendedores

Descripción breve

Consultoría de asistencia a emprendedores, inversionistas, o pequeños empresarios para la creación, desarrollo e implementación de nuevos proyectos.

Recursos necesarios

Un asistente para la organización de las tareas y apoyo a los consultores, tres consultores (Grupo interdisciplinario) para el desarrollo del proyecto, herramientas informáticas, viáticos, disponibilidad para las visitas y reuniones con el cliente.

Tiempo de desarrollo

El tiempo de desarrollo y ejecución del proyecto estará directamente relacionado con el tipo de proyecto, su alcance y envergadura, pudiendo requerir de los servicios por un período que vaya de uno a varios meses.

Capacidad productiva

La capacidad productiva estará relacionada con el tamaño de la compañía en el momento de análisis. Se prevé, con una estructura de diez consultores y tres asistentes, una capacidad de administración de un mínimo de 10 contratos anuales.

Precio

El precio estará asociado al alcance y envergadura del proyecto, suponiendo un promedio de 4 personas destinadas al desarrollo del proyecto, el precio estará establecido en el orden de AR\$ 500.000 / mes.

7.2.2 Consultoría a empresas

Descripción breve

Consultoría de asistencia a empresas en términos financieros, de administración estratégica, implementación de mejoras, optimización de procesos, digitalización de procesos y demás necesidades expresadas por el cliente.

Recursos necesarios

Un asistente para la organización de las tareas y apoyo a los consultores, de uno a tres consultores, según el/las áreas de trabajo sobre las cuales se desarrolle el servicio, herramientas informáticas, viáticos, disponibilidad para las visitas y reuniones con el cliente.

Tiempo de desarrollo

El tiempo de desarrollo y ejecución del proyecto estará directamente relacionado con el tipo de proyecto, su alcance y envergadura, pudiendo requerir de los servicios por un período que vaya de uno a varios meses.

Capacidad productiva

La capacidad productiva estará relacionada con el tamaño de la compañía en el momento de análisis. Se prevé, con una estructura de diez consultores y tres asistentes, una capacidad de administración de un mínimo de 15 contratos anuales.

Precio

El precio estará asociado al alcance y envergadura del proyecto, suponiendo un promedio de 4 personas destinadas al desarrollo del proyecto, el precio estará establecido en el orden de AR\$ 700.000 / mes.

7.3 Plan de Marketing

7.3.1 Segmentación

El negocio está orientado a un segmento de clientes bastante amplio, pero con características bien marcadas. El producto principal está orientado a emprendedores que no han encontrado la clave para el éxito de su negocio y tienen un presupuesto que les permite contratar servicios de consultoría para resolver sus inquietudes. Este segmento podemos decir que se caracteriza por pertenecer a una clase social media a media/alta, principalmente son personas pertenecientes a la generación Y (milenials) y a lo sumo generación, se caracterizan por poseer espíritu emprendedor, son analistas de la información que se les brinda y en referencia a la ubicación geográfica, el proyecto estará enfocado, inicialmente, en CABA y la zona norte del conurbano bonaerense.

7.3.2 Acciones de marketing orientadas a atraer clientes

La metodología para la captación de nuevos clientes estará basada en:

Envío de propuestas por email a distintas empresas y grupos de empresarios o emprendedores.

Creación de una página web con buen posicionamiento en Google. Cabe destacar que la página será actualizada permanentemente con novedades del ambiente, nuevos casos de éxito, testimonios, tendencias, oportunidades para nuestros potenciales cliente, entre otros contenidos (Sitio dinámico). Por otra parte, se incluirá un sector para creación de un usuario, mediante el cual los potenciales clientes podrán obtener un banner con propuestas de asesoramiento armados en formato de Boxes standard sobre los cuales podrán analizar

más la aplicación a sus necesidades y de esta forma obtener la información de los posibles clientes y guiar las campañas de marketing de manera efectiva.

Google Ads: Se crearán anuncios sobre la base de Google Ads, en la cual se establecerá un presupuesto por objetivos de visitas y contactos en el sitio web. Se utilizará también para verificar la eficiencia de los anuncios y del sitio web mediante las herramientas de medición de actividad.

LinkedIn Ads: Se creará una “Campaign Manager account” en LinkedIn, sobre la cual establecer los objetivos esperados de marketing en la plataforma y se crearán anuncios y se dará seguimientos a las métricas (impressions, clicks and social actions) para corregir el camino de la campaña hacia la que arroje mejores resultados.

Business LinkedIn: Al igual que la página web, nuestro perfil de LinkedIn será actualizado con novedades, testimonios, casos de éxito, tendencias y cualquier otro contenido de interés para el sector.

7.3.3 Interés de los potenciales clientes

El interés de los potenciales clientes lo mediremos con herramientas como: Métricas de Google sobre las visitas a los anuncios de Google Ads, Métricas sobre log in´s y descargas del sitio. Métricas de LinkedIn Ads.

Todas estas herramientas permitirán evaluar la efectividad del marketing y la orientación del negocio y efectuar las correcciones necesarias para alcanzar los objetivos.

7.3.4 Consultas

Las consultas se canalizarán por varios canales de comunicación:

Teléfono: La vía telefónica sigue siendo muy utilizada cuando se requiere agilidad en la respuesta, por lo tanto, se contará con una línea telefónica de atención personalizada, dentro del horario laboral, fuera del mismo, se podrán utilizar todos los demás canales de comunicación.

WhatsApp empresa: La web page tendrá, además de la sección de contacto, donde se encontrarán todos los medios de comunicación ofrecidos a los interesados, un chat direccionado a WhatsApp, con el cual entrar en contacto online con un representante que esté capacitado para responder consultas de cualquier índole sobre la empresa. Nuestro canal de comunicación a través de WhatsApp tendrá un tiempo promedio de respuesta de cinco minutos en horarios laborales y mensajería automática para informar al cliente los

horarios de atención cuando se esté por fuera de ellos. Las respuestas estarán redactadas por personal capacitado para ofrecer información de calidad.

Email: Los emails recibidos serán respondidos dentro del día de recepción, (se sabe que el mail es un canal no tan “fluida” como el chat, con lo cual puede tener un delay un poco más amplio en las respuestas, sobre todo basado en que se contará con una amplia variedad de canales de comunicación según la necesidad de inmediatez del cliente.

LinkedIn: Al igual que el chat mediante WhatsApp, los comentarios sobre publicaciones o mensajes en el chat de LinkedIn serán monitoreados en todo momento y atendidos según la demanda del cliente.

Preguntas frecuentes: Para consultas standard, se dispondrá de una sección dentro de la web page, donde se listen una serie de consultas habituales, con sus respectivas respuestas para evitar contactos innecesarios y agilizar la adquisición de información por parte de los clientes. La lista de preguntas frecuentes se mantendrá actualizada, obteniendo información de todos los canales de comunicación. Las consultas quedarán registradas y se irán catalogando para, según el grado de repetición en el tiempo, ir incorporándose en la sección de frecuentes.

7.3.5 Ventas

Una vez concretada la venta, se utilizarán herramientas de fidelización de clientes, y promoción hacia nuevos clientes: Desarrollo de una App propia para el seguimiento de los proyectos de los clientes.

Una vez que se está trabajando con un caso, se le ofrecerá al cliente un servicio de seguimiento permanente y para ello se desarrollará una App en la cual el cliente pueda compartir las métricas más importantes, comentarios, inquietudes, y por otro lado pueda ver un informe desarrollado especialmente para su proyecto, en un formato bien amigable que permita conocer el estado de avance del proyecto por ambas partes de manera constante.

Testimonios: Se solicitará a los clientes que brinden sus testimonios, los cuales serán publicados en la web page. Se ofrecerá al cliente un asesoramiento de seguimiento, sin costo, por un período de tiempo, a cambio de que su testimonio sea publicado en su propio sitio web, como publicidad de la marca.

Presentes institucionales: Se ofrecerá a los clientes un obsequio de cortesía por cada cliente nuevo que se contacte por recomendación. Esto podrá ser, entre otras cosas, bouchers de firmas que ya sean clientes y se les brinde publicidad, reduciendo, de esta forma los costos de los obsequios.

7.4 Plan de comunicación digital

7.4.1 Objetivo

Ayudar a emprendedores y pequeños empresarios a lograr sus objetivos y construir un negocio firme y perdurable bajo las bases de la organización, el desarrollo de un modelo de negocios efectivo y la óptima gestión de los recursos, respetando el medioambiente y con responsabilidad social.

7.4.2 Target

Emprendedores o pequeños empresarios pertenecientes a la clase media, media/alta de la sociedad, con ambición de ingresar al mercado y generar una imagen dentro del mismo, con proyectos innovadores y con fuerte potencial para los negocios.

7.4.3 Eje creativo

Utilizaremos como slogan de marketing una frase de fuerte llegada al público de potenciales clientes, haciendo foco en el objetivo del negocio y el efecto sobre los clientes. Como el proyecto involucra dos unidades de negocios orientadas a un público diferente, se pensó en un slogan de marca que involucre ambos modelos de servicio y sea aplicable, de esta forma, a ambas unidades de negocio: “No prometemos éxito, brindamos los medios para que puedas alcanzarlo”. Haciendo referencia, con el “éxito” al logro de objetivos de cualquier tipo de proyecto al que se aplique la consultoría y como mensaje oculto, la idea de que el know how del desarrollo del proyecto queda en el cliente y puede ser utilizado por este para futuros proyectos.

7.4.4 Nombre y Logo

El nombre se desarrolló sobre el eje de lo que se expresa en el slogan y lo que se quiere transmitir. Se utilizó como base la palabra “Éxito” en el idioma inglés y se le cambió una letra para hacer alusión al dueño del proyecto. Con estas premisas, lo que se pretende transmitir es que “Zuccess Business Consulting” le pone su propia impronta al éxito.



Ilustración 2 – Logotipo – elaboración propia

En línea con todo lo anterior, se desarrolló un logotipo sobrio, que transmita seriedad y compromiso. Su versión original es en color azul claro, que transmite compromiso y lealtad.

8. Análisis económico Financiero

8.1 Definición de la Tasa de corte

Para la definición de la tasa de corte que se utilizó en la valuación económica del proyecto, se adoptó un plazo de análisis de cinco años, ya que es un período sobre el cual se pueden hacer estimaciones con un nivel razonable de asertividad. La evaluación de períodos posteriores se realizará en las sucesivas revisiones del plan de negocios, una vez el mismo esté operando y las estrategias se vayan optimizando, comprendiendo las realidades del momento.

Teniendo en cuenta los riesgos que se asumen al iniciar un negocio en el contexto político – económico de Argentina, los márgenes de rentabilidad de un proyecto deben ser suficientemente atractivos, con lo cual, y en función a la baja inversión inicial, se estableció una TMAR (Tasa mínima aceptable de rendimiento) o Tasa de corte objetivo del 50%.

(Urbina G. B., 2010).

8.2 Variables estratégicas

8.2.1 Localización

La localización se adoptó en función a la cercanía con las zonas de influencia del negocio y a su vez la imagen de la marca para los potenciales clientes. Se decidió ubicar la oficina en la zona de Villa Devoto, aprovechando la cercanía a la Av. Gral. Paz y al acceso norte, corredor sobre el cual se ubican una gran cantidad de empresas y potenciales inversores. Otra ventaja competitiva de la ubicación es encontrarse dentro del entorno de CABA y al mismo tiempo, en el límite con el conurbano bonaerense, esto permite atraer clientes de diversas ubicaciones y de diversas características.

8.2.2 Tamaño

El negocio se desarrollará en una oficina con una recepción, una sala de reuniones con capacidad para aproximadamente 12 personas, y dos oficinas más pequeñas.

Un espacio de 60m² será suficiente para el desarrollo de las actividades y sobre esta base se desarrolla el análisis económico – financiero.

8.2.3 Pautas

El análisis económico se desarrolló sobre las bases de las siguientes pautas, establecidas en función a las capacidades disponibles para la operación sin poner en riesgo el cumplimiento de los compromisos asumidos con los clientes y la calidad de los mismos. En base a estos preceptos, se establecen los siguientes parámetros operativos:

Se prevé un nivel de ventas inicial de 10 contratos anuales para la unidad de negocios orientada a nuevos emprendimientos y 15 contratos al año para la unidad de negocios de asistencia a empresas. Se define este valor arbitrariamente ya que es un volumen de ventas bajo y una carga de trabajo realizable en los inicios de la operación del negocio, teniendo en cuenta la inexperiencia de la compañía en el mercado. La duración de los contratos será variable según la magnitud y características del proyecto, por lo tanto, se toma para el análisis una duración promedio de 4 y 3 meses respectivamente. El valor de cada contrato será de \$500.000/mes para el asesoramiento a emprendedores y de \$700.000/mes para el asesoramiento a empresas.

Este nivel de ventas representa, en términos monetarios, \$51.500.000 en el primer año.

La previsión de evolución del nivel de ventas es de un aumento del 10% anual.

Se pretende un rendimiento equivalente a una TIR igual o superior al 50% en 5 años.

8.3 Cuadro de resultados

Una vez establecidas las pautas principales para el análisis, se confeccionó el cuadro de resultados para el período de desarrollo del proyecto, como se muestra a continuación:

Cuadro de resultados					
Período	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 51,500,000.00	\$ 56,650,000.00	\$ 68,546,500.00	\$ 91,235,391.50	\$ 133,577,736.70
Costos variables	\$ 480,000.00	\$ 528,000.00	\$ 868,800.00	\$ 686,880.00	\$ 750,768.00
Contribución Marginal	\$ 51,020,000.00	\$ 56,122,000.00	\$ 67,677,700.00	\$ 90,548,511.50	\$ 132,826,968.70
Costos fijos	\$ 47,556,000.00	\$ 52,092,000.00	\$ 52,332,000.00	\$ 56,868,000.00	\$ 56,868,000.00
Gastos administrativos	\$ 540,000.00	\$ 540,000.00	\$ 540,000.00	\$ 540,000.00	\$ 540,000.00
Publicidad	\$ 560,400.00	\$ 568,440.00	\$ 577,284.00	\$ 587,012.40	\$ 597,713.64
EBITDA	\$ 2,363,600.00	\$ 2,921,560.00	\$ 14,228,416.00	\$ 32,553,499.10	\$ 74,821,255.06
Amortizaciones	\$ 270,000.00	\$ 300,000.00	\$ 300,000.00	\$ 830,000.00	\$ 830,000.00
Utilidad bruta	\$ 2,093,600.00	\$ 2,621,560.00	\$ 13,928,416.00	\$ 31,723,499.10	\$ 73,991,255.06
Impuestos (30%)	\$ 709,080.00	\$ 876,468.00	\$ 4,268,524.80	\$ 9,766,049.73	\$ 22,446,376.52
Resultado final	\$ 1,384,520.00	\$ 1,745,092.00	\$ 9,659,891.20	\$ 21,957,449.37	\$ 51,544,878.54
Amortizaciones	\$ 270,000.00	\$ 300,000.00	\$ 300,000.00	\$ 830,000.00	\$ 830,000.00
Ingresos netos	\$ 1,654,520.00	\$ 2,045,092.00	\$ 9,959,891.20	\$ 22,787,449.37	\$ 52,374,878.54

Tabla 1 - Cuadro de resultados – elaboración propia

En el Anexo 2, se detallan los conceptos que derivan en el cuadro de resultados, desglosando los gastos, costos, inversiones y amortizaciones previstas en cada período.

En función a los valores obtenidos en la estimación del cuadro de resultados, se realizó el detalle del flujo de fondos correspondiente sobre el cual calcular los indicadores de rendimiento del proyecto para tomar decisiones:

Flujo de fondos				
Período	Inversiones	Ingresos netos	Valor residual	Flujo de fondos
0	\$ 3,035,800.00			-\$ 3,035,800.00
1	\$ -	\$ 1,654,520.00		\$ 1,654,520.00
2	\$ 300,000.00	\$ 2,045,092.00		\$ 1,745,092.00
3	\$ -	\$ 9,959,891.20		\$ 9,959,891.20
4	\$ 5,300,000.00	\$ 22,787,449.37		\$ 17,487,449.37
5	\$ -	\$ 52,374,878.54	\$ -	\$ 52,374,878.54
TIR				136.39%

Tabla 2 - Flujo de fondos – elaboración propia

El flujo de fondos permite calcular la TIR del proyecto, la cual es significativamente mayor al objetivo propuesto para el negocio (50%).

Este resultado permite asegurar el éxito mientras se cumplan los supuestos establecidos en este documento.

8.4 *Sensibilidad del proyecto*

Se evaluó la sensibilidad del proyecto en función a las variaciones posibles en el coeficiente de incremento de las ventas, ya que lo consideramos como un factor crítico en para el éxito del proyecto. Para determinar el valor límite de este coeficiente, se simularon distintos escenarios, y se evaluaron las VAN resultantes, para encontrar aquel valor que hiciera cero la VAN y de ahí como se puede evolucionar en función al aumento de este valor.

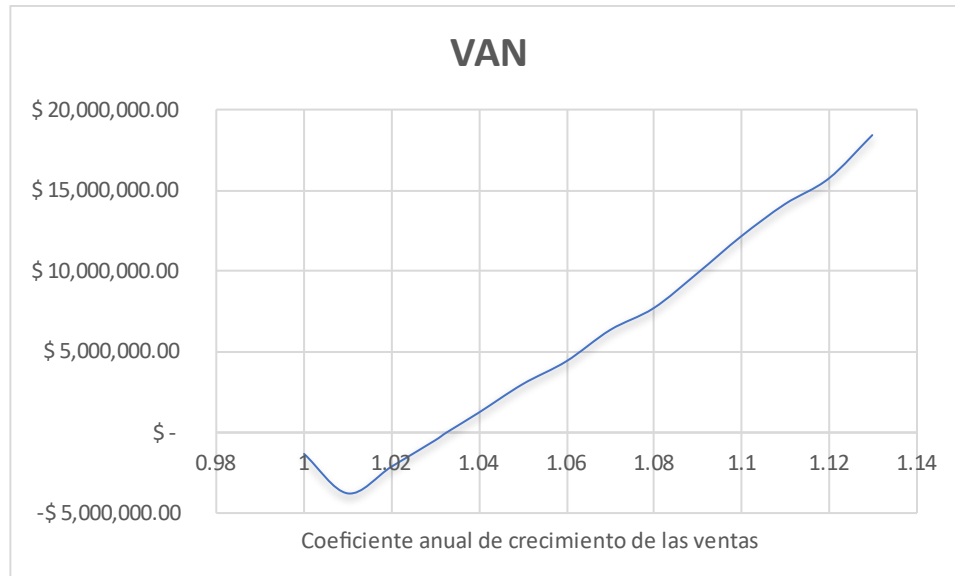


Ilustración 3 - Variación de la VAN en función al coeficiente de incremento de ventas – elaboración propia

Para que el proyecto sea rentable, es necesario generar un incremento anual en las ventas igual o mayor al 3,3%, por debajo de este valor, el proyecto dejaría de ser económicamente rentable. Se establece de este análisis la definición de un KPI crítico el cual tendrá seguimiento permanente durante el desarrollo del proyecto.

9. Conclusiones

Observando los resultados obtenidos del análisis económico, y en base a las estrategias de marketing y ventas, se espera que el proyecto supere las expectativas de rendimiento. La sensibilidad de la rentabilidad en función al incremento de ventas presenta una gran pendiente, lo que indica que, un leve incremento del nivel de ventas por sobre el objetivo establecido, generará un rendimiento adicional apreciable.

10. Índice de Ilustraciones y gráficos

<i>Ilustración 1 - Evolución del trabajo formal en Argentina - UCEMA 2022</i>	<i>11</i>
<i>Ilustración 2 – Logotipo – elaboración propia</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 3 - Variación de la VAN en función al coeficiente de incremento de ventas – elaboración propia</i>	<i>28</i>

11. Índice de Tablas

<i>Tabla 1 - Cuadro de resultados</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 2 - Flujo de fondos</i>	<i>27</i>

12. Bibliografía

12.1 Libros

- Galindo Ruíz C.J. (2011) Formulación y evaluación de planes de negocio 1ra ed. – Bogotá.
- Porter, M. E., Campos, E. B. (2012). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Pirámide.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Business model generation A handbook for visionaries, game changers, and Challengers. New York: Wiley & Sons.
- Hill Charles W. L. (2009) Administración estratégica 8° ed. – Ciudad de México
- Fred R. D. (2008) Conceptos de Administración Estratégica 11°ed.– Ciudad de México
- Urbina G. B. Evaluación de proyectos 6ta ed. (2010) – Ciudad de México.
- Enrique Zorita Lloreda (2015) Plan de negocio - Madrid

12.2 Otros materiales de consulta

- INDEC, Censo Nacional Económico 2020 - 2021. (2022). Buenos Aires: INDEC. https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/cne_2020_2021_resultados_provisorios.pdf
- UTN AD Unidad 2 – Modelo de negocios (2021) – Lic. Horacio Stering – Cátedra Administración (Modelo CANVAS)
- Fundación ObservatorioPyme – Informe especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo (2013)
- UCEMA PYMES – Evolución de las PyMES en Argentina y su impacto en el empleo (2022)
- Zalazar M. (2022). En un año se crearon más de 16.000 empresas en Argentina: cuáles son los rubros más pujantes. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/12/28/en-un-ano-se-crearon-mas-de-16000-empresas-en-argentina-cuales-son-los-rubros-mas-pujantes/#:~:text=El%20crecimiento%20del%20Producto%20Interno,empresas%20nuevas%20en%20el%20pa%C3%ADs.>
- Banco de la Nación Argentina – Guía para empresarios PyMEs para elaborar un Plan de Negocios (2022)
- Federación Argentina de consejos profesionales de ciencias económicas – Plan de negocios – Marco conceptual e informe de Plan de Negocios (2018)

13. Anexos

Anexo 1 – Modelo de negocios CANVAS



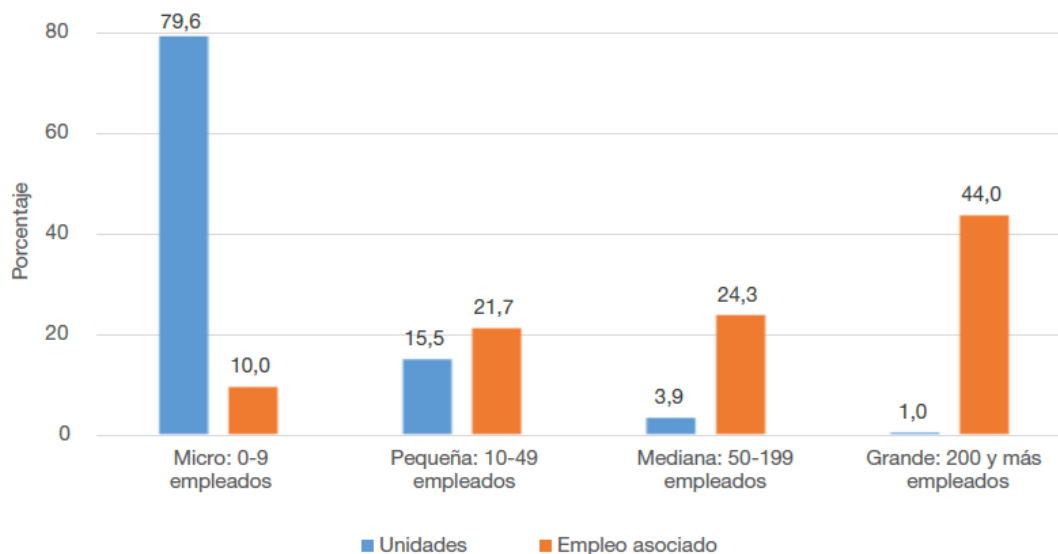
Anexo 2 – Gastos, Costos, inversión y amortizaciones

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Precio AR\$	Precio U\$D	Total	Inv. Inicial	Tipo
Inscripción de la sociedad	1	0	0	0	0	\$ 115,800.00		\$ 115,800.00	Si	INV
Computadora	4	1	1	0	1	\$ 300,000.00		\$ 1,200,000.00	Si	INV
Alquiler de oficina	1	1	1	1	1	\$ 50,000.00		\$ 600,000.00	Si	CF
Mobiliario de oficina	1	0	0	1	0	\$ 1,500,000.00		\$ 1,500,000.00	Si	INV
Depósito alquiler	3	0	0	0	0	\$ 50,000.00		\$ 150,000.00	Si	INV
Host	1	1	1	1	1	\$ 1,000.00		\$ 12,000.00	Si	CF
Desarrollo página web	1	0	0	0	0	\$ 70,000.00		\$ 70,000.00	Si	INV
Contratación Business Link	1	1	1	1	1	\$ 15,000.00	\$ 50.00	\$ 180,000.00	Si	PUB
Google Ads	10000	11300	12769	14429	16305	\$ 0.67		\$ 80,400.00	Si	PUB
Servicios de oficina	1	1	1	1	1	\$ 15,000.00		\$ 180,000.00	Si	GA
Viáticos	8	9	10	8	9	\$ 5,000.00		\$ 480,000.00		CV
Sueldos socios	4	4	4	4	4	\$ 600,000.00		\$ 28,800,000.00		CF
Sueldos empleados	4	5	6	6	7	\$ 300,000.00		\$ 14,400,000.00		CF
Cargas sociales	4	5	6	6	7	\$ 78,000.00		\$ 3,744,000.00		CF
Vehículo	0	0	0	1	0	\$ 3,500,000.00		\$ -		INV
Seguro+patente auto	0	0	1	1	1	\$ 20,000.00		\$ -		CF
Combustible	0	0	4	4	4	\$ 6,000.00		\$ -		CV
Librería	1	1	1	1	1	\$ 30,000.00		\$ 360,000.00		GA
Merchandising	1	1	1	1	1	\$ 100,000.00		\$ 300,000.00		PUB

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INV	\$ 3,035,800.00	\$ 300,000.00	\$ 300,000.00	\$ 5,000,000.00	\$ 300,000.00
CF	\$ 47,556,000.00	\$ 52,092,000.00	\$ 56,868,000.00	\$ 56,868,000.00	\$ 61,404,000.00
CV	\$ 480,000.00	\$ 542,400.00	\$ 900,912.00	\$ 740,590.56	\$ 830,627.33
GA	\$ 540,000.00	\$ 540,000.00	\$ 540,000.00	\$ 540,000.00	\$ 540,000.00
PUB	\$ 560,400.00	\$ 570,852.00	\$ 582,662.76	\$ 596,008.92	\$ 611,090.08
AM 10	\$ 270,000.00	\$ 300,000.00	\$ 330,000.00	\$ 480,000.00	\$ 510,000.00
AM 5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 350,000.00	\$ 350,000.00

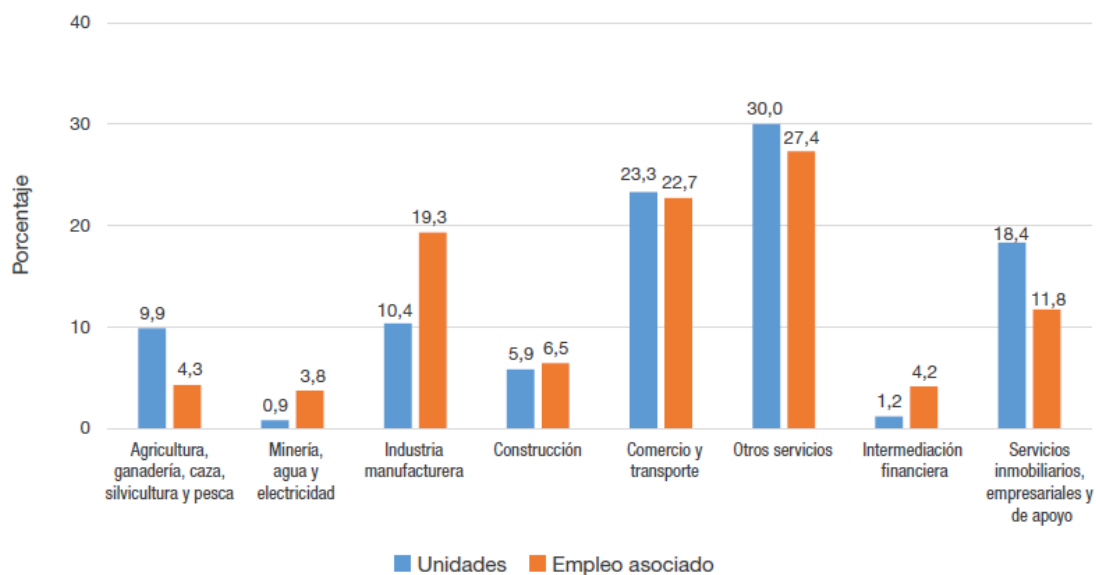
Anexo 3 – Gráficos Demografía económica

Gráfico 2. Participación de las empresas y organizaciones y empleo asociado, por tamaño

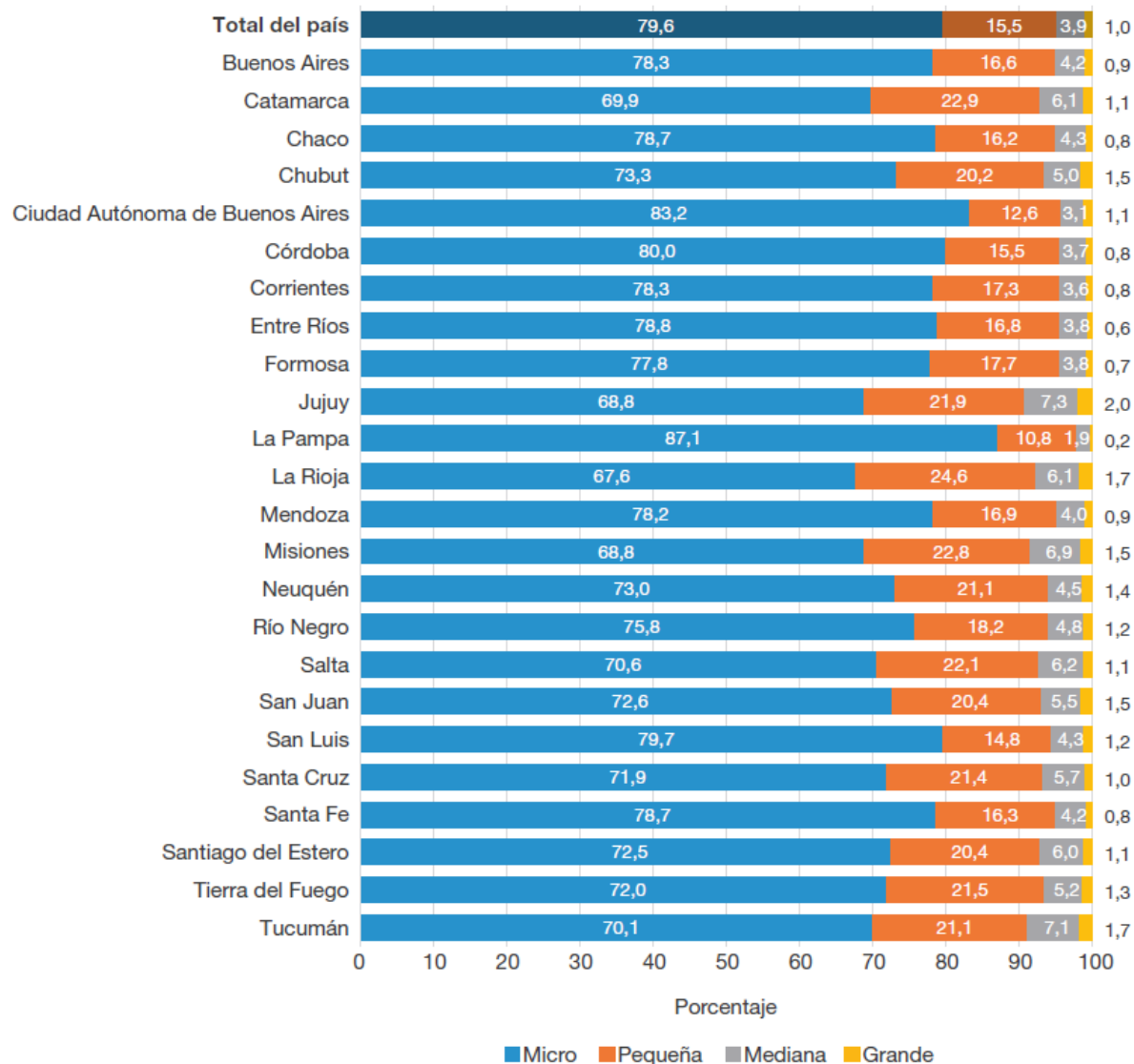


Fuente: INDEC, Censo Nacional Económico (CNE 2020-2021). Resultados provisionarios.

Gráfico 9. Empresas y organizaciones y empleo asociado, por grupo de actividad

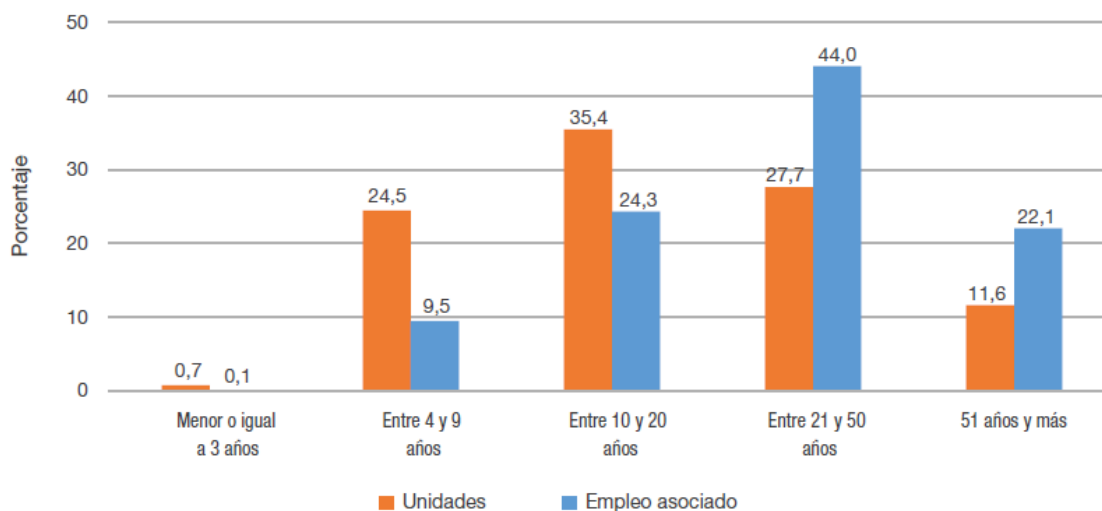


Fuente: INDEC, Censo Nacional Económico (CNE 2020-2021). Resultados provisionarios.

Gráfico 7. Participación de las empresas y organizaciones por tamaño, según jurisdicción


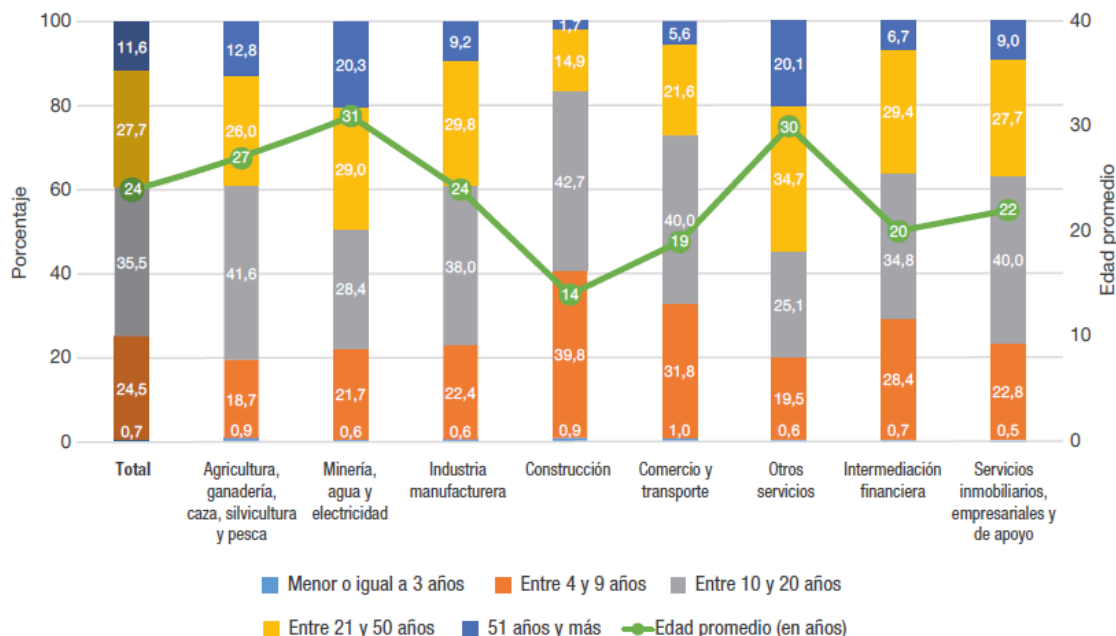
Fuente: INDEC, Censo Nacional Económico (CNE 2020-2021). Resultados provisorios.

Gráfico 15. Participación de las empresas y organizaciones y empleo asociado, por grupos de edad



Fuente: INDEC, Censo Nacional Económico (CNE 2020-2021). Resultados provisionarios.

Gráfico 16. Participación de las empresas y organizaciones por edades y edad promedio, según grupo de actividad



Fuente: INDEC, Censo Nacional Económico (CNE 2020-2021). Resultados provisionarios.

Anexo 4 – Gráficos Perspectiva de mercado



*Empresas empleadoras del sector formal

