



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas y Contador
Público

Benfica

Beneficios corporativos para pymes

Autor: Barberio, Luciano Agustín
Legajo: 24021
Mentor: Tamborini, María Fernanda

Buenos Aires, 26 de julio 2018

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Introducción	5
Contexto del negocio	5
Beneficios	6
Evaluación de Oportunidad de negocio	7
Negocio Propuesto	11
Modelo de Negocios (CANVAS)	14
Análisis e Investigación de Mercado	19
Beneficios a nivel mundial y local	19
¿Qué obtienen las pymes contratando este servicio?	24
¿Qué beneficio obtienen los proveedores de servicios?	25
Cinco Fuerzas de Porter	26
Encuesta a empleados	29
Mercado Potencial	31
Plan de Marketing	33
Producto	33
Precio	39
Promoción	40
Plaza	42
Operaciones del Negocio	44
Equipo	48
Costos, finanzas e inversión	49
Inversión Inicial	49
Financiamiento	50
Estado de Resultados	51
Cash Flow	54
Aspectos Legales e Impositivos	59
Plan de Implementación y Riesgos	61
Conclusión	65
Bibliografía	67
Fuentes de Datos	67
Anexos	70

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios para su posterior evaluación como proyecto de inversión. El mismo consiste en ofrecer beneficios rígidos a las pymes, beneficios que se ofrecen generalmente en empresas grandes. Hoy en día, es difícil encontrar empresas de carácter corporativo que no ofrezcan a sus empleados beneficios, tales como educativos, de bienestar. El objetivo de Benfica es crear un producto que cumpla con las necesidades de los empleados en pymes para incrementar su motivación, elevando su rendimiento personal, y en consecuencia, mejorando la performance general de las compañías. Durante los últimos meses, se han negociado numerosos acuerdos con proveedores de servicios, entre los que se pueden destacar Megatlón, Cabify, La Nación, para generar un paquete de beneficios y descuentos atractivos a clientes, que podrán consultar en una aplicación móvil y página online.

La propuesta busca generar una base de usuarios numerosa para obtener descuentos en comercios, que cada pyme por separado no podría negociar. Como se puede observar, es de suma importancia para Benfica tener una gran cantidad de usuarios porque los descuentos por parte de los proveedores de servicios serán mayores. Se estima que para el final del primer año de actividades la firma contará con 900 usuarios.

El servicio ofrece un valor agregado a las pymes ya que les otorga un paquete de beneficios al que en la actualidad no pueden acceder. De esta manera, la oferta laboral de los empleadores de pymes mejoraría sustancialmente y podría llevar a una mejora en el capital humano. Esta posible mejora en el personal se suma a la mejora en la performance de los empleados ya existentes que se describió previamente.

Los usuarios podrán personalizar el producto de acuerdo a la credencial del Club La Nación seleccionada y el uso del descuento otorgado por la cadena de gimnasios Megatlón. El resto de los descuentos y beneficios estarán incluidos en todos los paquetes. La firma cobrará un 12% por sobre el costo que le genera obtener estos beneficios.

Se estima que la inversión inicial necesaria para llevar a cabo el proyecto es de aproximadamente \$1.270.230. Durante el primer año de actividad se esperan pérdidas durante los primeros tres meses, sin embargo, las estimaciones hechas para el primer año en su totalidad arrojan un saldo positivo. Esta tendencia se mantiene durante el segundo y tercer año de actividades. Se calcula que en el transcurso del tercer año operativo se podrá devolver el capital solicitado durante la inversión inicial.

Se espera que el desarrollo de este plan de negocios genere información suficiente para tomar una decisión acertada, y permita responder la siguiente pregunta, ¿Será conveniente invertir en un proyecto de estas características en Argentina?



Universidad de
San Andrés

Introducción

Contexto del negocio

Los servicios y beneficios sociales comenzaron a desarrollarse cuando el empleador tomó conocimiento de la responsabilidad social empresarial (Chiavenatto, 1979). Durante el Siglo XIX en Europa se dieron a conocer los primeros beneficios relacionados a cuestiones de salud (Field, 1993). Con el correr de los años programas de beneficios sociales fueron desarrollándose que le permite a las organizaciones atraer y retener talento de sus profesionales. Una de las causas por la que se generaron es para evitar la alta rotación de los empleados que en el 2015 fue estimada por Búmeran en 2,2 años para el mercado argentino¹. Al implementar los beneficios las empresas buscan generar lealtad, responsabilidad y motivación en los empleados.

El servicio de beneficios corporativos aún no fue desarrollado con el foco puesto únicamente sobre las pymes en Argentina. Lo que se propone es una plataforma donde se ofrezcan beneficios rígidos para pymes en gimnasios, restaurantes, bares, educación, entre otros. La idea principal es que cualquier empresa sin importar su tamaño pueda acceder al servicio. Si una organización necesita otorgarles beneficios a dos personas, Benfica lo tomaría como cliente. La firma no pondrá un número mínimo de empleados para acceder al sistema ya que la idea es que sea inclusivo. A su vez, cada paquete de beneficios podrá ser personalizado según las necesidades que demanden.

Este modelo de negocios existe en otras partes del mundo, teniendo un gran éxito en Asia y Estados Unidos. Fond, fundada bajo el nombre de AnyPerk, es una empresa norteamericana creada en 2012 bajo el fundamento de ofrecer beneficios a medida de empresas medianas en Estados Unidos. La idea fue exitosa y respaldada por grupos de inversión, quienes inyectaron a la compañía más de 25 millones de dólares². Hoy en día cuenta con apoyo de compañías de

¹Safatle, Pilar. "Los empleados argentinos cambian de trabajo cada 2 años". Infobae, 24/8/2015
<http://www.infobae.com/2015/08/25/1750472-los-empleados-argentinos-cambian-trabajo-cada-2-anos/>

²CrunchBase, "Anyperk Section Funding Rounds",
<https://www.crunchbase.com/organization/anyperk#section-funding-rounds>
(Consultado: 9/5/2018)

renombrado como la aerolínea Virgin. En el continente asiático se destacan PerkPool en Malasia, Benefit One en Japón y Rewardz en Singapur, empresa que en Diciembre de 2016 fue adquirida por Benefit One en U\$S 2.1 millones. Como se puede observar, el modelo de negocio ya fue probado y ha tenido éxito en otras regiones del mundo, y no hay una razón por la que no debería tenerlo en Argentina.

Beneficios

Los beneficios en una empresa multinacional difieren dependiendo de la jerarquía de cada empleado (Chiavenatto, 1979). Es importante entender que no todas las empresas tienen los mismos beneficios sino que estos dependen de muchos factores, como el rubro en el que se desempeña en la empresa, la edad, la locación y un aspecto no menor son las familias de cada trabajador.

El beneficio más ofrecido es el de la prepaga, se estima que un 97% de las empresas lo ofrecen³. Otro es el servicio de comedor dentro de la misma empresa o altos porcentajes de descuento en restaurantes cercanos al lugar de trabajo. Hoy en día están en alza clases culturales, tales como yoga, que empresas como Procter & Gamble realizan en sus propias oficinas⁴. A su vez, las compañías ofrecen beneficios flexibles, una tendencia en alza siendo la flexibilidad de horario el más codiciado. Un estudio realizado por Randstad indica que el 35% de la población económicamente activa de Argentina prioriza horarios reducidos o flexibles⁵. Entre los beneficios flexibles se destacan el home office, vacaciones, horarios de trabajo flexibles y licencias adicionales.

³Entrevista con Alejandra Barral, Gerente de Recursos Humanos, La Nueva Metropól, junio 2017.

⁴Yoga para empresas, "Clientes", <http://www.yogaparaempresas.com.ar/clientes.php> (Consultado: 9/9/2017)

⁵Randstad. 2017. Employer Brand Research.

Evaluación de Oportunidad de negocio

La herramienta, GPS de empresas Argentinas⁶, desarrollada por el gobierno permite observar la cantidad de empresas que hay según cada tamaño.

	Cantidad de Empresas
Grandes	3.541
Medianas	14.934
Pequeñas	70.594
Micro	450.401
Totales	539.470

Siguiendo estos criterios a principio del 2018 en el segmento de pequeñas y medianas empresas había un total de 85.528 que representan el 15,85% del total de las firmas registradas. Esto demuestra que hay más de 85.000 empresas como potenciales clientes para el negocio propuesto. Este sería el segmento primario de potenciales clientes. El segmento secundario de clientes serían aquellas microempresas que tengan un buen pasar económico y tengan la capacidad financiera de otorgar a sus empleados a pesar de su tamaño este tipo de beneficios. En esta categoría podrían entrar estudios de marketing, comunicación, empresas de tecnología, start ups que tengan menos de 10 empleados.

En Argentina, hay empresas como Circa Argentina que ofrecen este tipo de servicio. La diferencia con esta propuesta es que Circa ofrece sus productos a medianas y grandes empresas, y además tiene varias ramas de servicios. Cuentan con diseño y marketing, monitoreo de datos, organización de eventos corporativos y degustaciones⁷. Otro servicio que se puede considerar como competencia es Cuponstar HR, quien ofrece beneficios a medida a aproximadamente 200 empresas aunque son compañías de alcance global como Carrefour, Samsung, Telefónica⁸. GOintegro es otra amenaza aunque a diferencia de la propuesta funciona como una red de descuentos y pone su foco en grandes empresas⁹. Como se puede observar, hay empresas en funcionamiento que ofrecen beneficios para compañías en Argentina pero

⁶Ministerio de Modernización, GPS Empresas: Cantidad de empresas por tamaño (series).

http://datos.gob.ar/dataset/siep-gps-empresas/archivo/siep_3.12

⁷Circa Argentina, <http://www.circaargentina.com.ar/beneficios-y-experiencias-para-pymes> (Consultado: 11/9/2017)

⁸CuponstarHR, <https://cuponstarhr.com/clients> (Consultado: 11/9/2017)

⁹GOintegro, <http://www.gointegro.com/es/inicio/> (Consultado: 11/9/2017)

ninguna se enfoca únicamente en ofrecer paquetes de beneficios a las pymes exclusivamente. La propuesta apunta a desarrollar únicamente la oferta de beneficios sin desenfocarse en otras actividades. Hoy en día, no hay una empresa que provea un paquete completo de beneficios para empresas pequeñas. Además, el tamaño del mercado potencial de 85.000 empresas permite que varias empresas compitan por éste. Una sola empresa no tendrá la capacidad para satisfacer la demanda de todo el sector por lo tanto la coexistencia con competidores será una realidad. El cuadro presentado a continuación compara las ofertas actuales de los posibles competidores de Benfica.

	Benfica	GoIntegro	Circa	CuponStarHR
Clientes	Pymes	Grandes Empresas	Grandes Empresas y Pymes	Para personas individuales y grandes empresas
Servicios	Foco puesto únicamente en ofrecer paquetes de beneficios	Potenciar la comunicación interna, red de descuentos, administración de programas internos de reconocimiento	Beneficios, procesos de Big Data, gestión de datos públicos	Funciona únicamente como una red de descuentos
Contacto con clientes	App y Página Online	App y Página Online	Página Online	Página online y app

Para ofrecer los descuentos, Benfica tendrá la obligación de aliarse con empresas que los otorguen. En el transcurso de los últimos 12 meses, se realizaron encuestas a empleados que revelan cuales son los beneficios más codiciados. Entre estos se destacan las bonificaciones en gimnasios, programas de descuentos, beneficios educativos, entre otros. Luego de analizarse cuáles eran los servicios de preferencia, se prosiguió a contactarse con posibles proveedores de servicios. En la tabla a continuación se detallan los proveedores contactados y que apoyan el proyecto.

Servicio	Empresas
Gimnasio	Megatión
Programa de Descuentos	Club La Nación
Educación	Universidad Abierta Interamericana Universidad Siglo XXI
Restaurantes	Varios
Transporte	Cabify
Club Cultural	Piantao Club Cultural
Beneficios After Office	Cervelar Antares Pilar
Librerías	Yenny's
Asesoramiento	ICAS

Es importante destacar que estas empresas ofrecerían sus servicios desde un inicio. Si bien hay contactos con otras empresas actualmente para ofrecer otros tipos de beneficios, esta tabla representa gran parte de las

empresas que hoy en día estarían dispuestas a emprender junto a Benfica este proyecto.

Otro aspecto a destacar es que las pymes se encuentran en desventaja al contratar personal. Según el estudio realizado por Randstad, Employer Brand Research, el 27% de los argentinos prefiere trabajar en una gran corporación multinacional mientras que solo el 12% opta por una pequeña o mediana empresa¹⁰. Además, un estudio de la fundación observatorio Pyme asegura que en 2005 el 38% de las empresas tenía dificultades para contratar personal calificado mientras que en el 2015 la dificultad aumentó a 48%. Esto significa que prácticamente la mitad de las empresas tienen complicaciones al buscar personal calificado¹¹. Podría decirse que pueden resultar menos atractivas porque las corporaciones ofrecen más en términos de compensación total. La compensación total incluye la remuneración en efectivo y los beneficios remunerados que no pueden exceder más del 20% de la compensación. Cuando una persona ingresa en una corporación los sueldos suelen ser más competitivos, ofrecen un paquete de beneficios, y la posibilidad de crecer personal y profesionalmente se hace más fácil dado que se crean contactos que permiten reforzar los conocimientos y generan otra visión de negocios. Por lo general son empresas que cuentan con presencia en distintas partes del mundo y acercan la oportunidad de desarrollar una carrera tanto en la empresa como en el exterior, aunque cada vez son más las empresas pymes que trabajan con países en el exterior y permiten esta posibilidad.

Las pymes por su parte cuentan con varias ventajas entre las que se destaca una participación más activa en las acciones de la empresa a raíz del tamaño de las mismas. Al contar con menos gente en su nómina el esfuerzo, el trabajo individual parece tener mayor peso en los resultados lo que puede generar una motivación extra en las personas ya que tienen mayores responsabilidades y se encuentran en el proceso de toma de decisiones. Además, cabe destacar que éste es un proyecto integral con la empresa, porque con tan solo ofrecer beneficios no se va a atraer un grupo extenso de jóvenes. Se necesita de un buen ambiente laboral donde haya una buena relación y

¹⁰Randstad. 2017. Employer Brand Research.

¹¹Fundación Observatorio PyME. 2016. Informe 2015-2016, evolución reciente, situación actual y desafíos para 2017.

comunicación entre las personas. Más aún, es importante destacar que en las pymes hay una cercanía entre todos los integrantes de la empresa y es posible crear una relación entre los dueños y los empleados de menor rango, que le permita hacerse conocer. Esta es una gran diferencia a las corporaciones donde uno se puede sentir tan diminuto dentro de las grandes estructuras donde parece que los logros individuales no son significativos¹². El cuadro a continuación resume lo explicado anteriormente:

	Pyme	Multinacional
Compensación Total		✓
Desarrollo de Carrera		✓
Participación Activa	✓	
Responsabilidades	✓	

La propuesta busca acortar la brecha entre las ofertas laborales que proponen las pymes y las grandes corporaciones, siendo el salario y beneficios una de las propuesta de valor al empleado más significativas. Un estudio realizado por Randstad muestra que entre las personas de 25 y 65 años la segunda preferencia entre las propuesta de valor es el paquete salarial y beneficios atractivos¹³. Según datos de la AFIP en el año 2016 mientras más empleados mayor es la remuneración bruta promedio. Las compañías con más de 500 empleados pagaron un salario promedio de \$30.000, aquellas que cuentan con menos de 500 y más de 100 tenían una remuneración menor a \$21.000, mientras que las firmas con menos de 100 personas pagaron alrededor de \$15.000¹⁴.

¹²Randstad. 2015. Mi próximo trabajo ¿PyME o Multinacional?, Octubre 2.

¹³Randstad. 2017. Employer Brand Research.

¹⁴Colina, Jorge. "Las Pymes generan la mayor cantidad de puestos, pero son las que peor pagan". El Cronista, Octubre 23, 2016, <https://www.cronista.com/economiapolitica/Las-Pymes-generan-la-mayor-cantidad-de-puestos-de-trabajo-pero-son-las-que-peor-pagan-20161021-0121.html>

Negocio Propuesto

El negocio propuesto es la oferta de un paquete de beneficios a empresas pequeñas y medianas en Argentina poniendo foco en obtener una base de usuarios masiva. Mientras más usuarios se obtengan, mayores van a ser los beneficios y descuentos que se puedan negociar. Recordemos que cada cliente por sí mismo tiene un poder de negociación casi nulo. El objetivo de la organización es unificar a las pymes que quieran ofrecer a sus empleados beneficios. Una vez que se logre determinada cantidad de usuarios, el poder de negociación que va a tener la sociedad al enfrentar a los proveedores de servicios va a ser considerable.

El primer paso y el más importante para que la compañía sea exitosa es vender la idea a los clientes. Este es uno de los pasos más difíciles de lograr dado que el contexto económico de Argentina no es bueno y todas las empresas incluidas las pymes sufren la recesión. Además, a diferencia de las grandes corporaciones que tienen el volumen de ventas y las economías de escala a su favor, la gran mayoría de las pymes no tienen una estructura de donde sujetarse. Son pocas las empresas que crecen, y muchas las que se encuentran en recesión y mantienen sus gastos al mínimo. Es sumamente importante tener la capacidad de vender de manera clara la idea y poder transmitirle a los potenciales clientes cuales serían los beneficios que obtienen, entre los se destaca la posibilidad de mejorar la calidad y motivación del personal, que resultan en mejoras en la performance total de las compañías.

Uno de los objetivos principales de la compañía es que cualquier empleado pueda contar con beneficios sin importar el tamaño de la compañía donde trabaje. Es por ello, que no se van a diferenciar a las pymes por segmento sino que se va a poner foco en concretar ventas con cualquier empresa sin importar el segmento en el que se destaque. Para tener una difusión a lo largo de todas las industrias, Benfica presentará en la Expo Pyme el modelo de negocio para tener difusión a través de todos los segmentos y captar empresas que tengan buen pasar económico.

Al mismo tiempo que se llevan a cabo las negociaciones con los clientes, la empresa se contactará con los proveedores de servicios para poder ofrecer en

la Expo Pyme un prototipo del producto. Las negociaciones con los proveedores de servicios incluyen los siguientes:

- Gimnasios (Megatlón)
- Clases de arte/culturales (Piantao Club Cultural)
- Descuentos en restaurantes, cines, teatros, espectáculos, locales de ropa (Tarjeta Club La Nación)
- Universidades (UAI, Universidad Siglo XXI)
- Cursos técnicos (UAI, Universidad Siglo XXI)
- Credenciales (Club La Nación)

Las negociaciones son una parte clave dentro de la propuesta porque es aquí donde se generan gran parte de los costos de la organización. A continuación se detallan algunos descuentos que se aplican en las empresas para tener conocimiento. La cuota de un gimnasio es un servicio caro, sin embargo se tomó conocimiento de descuentos cercanos al 40% sobre el costo de una cuota en los complejos Megatlón, siempre recordando que a mayor número de usuarios que llevemos mayor va a ser el descuento. La pyme tiene que tener sumo cuidado a la hora de ofrecerlo ya que no todas las personas usan el gimnasio o puede darse el caso de que el empleado no cuente con una sucursal cerca. Es por esto que Benfica se contactó con cadenas que permiten cubrir mayor espacio geográfico. Otro de los servicios con el que se iniciaron negociaciones es con La Nación. La credencial del Club La Nación ofrece descuentos en numerosas actividades, y se obtuvieron rebajas del 25% en la tarjeta Premium y de un 33% en la tarjeta Black.

En lo que se refiere a descuentos en restaurantes, cines, teatros, entre otros, los descuentos van a variar según el horario, día y época del año. El porcentaje de descuento dependerá de cada comercio. Es importante recordar que uno de los servicios que ofrecerá Benfica es la Tarjeta Club La Nación por lo tanto algunos de estos rubros ya están cubiertos por la credencial.

La elección de los proveedores es importante ya que son quienes representan a Benfica. El empleador irá a un restaurante y su servicio representará a la compañía de igual manera ya que los usuarios se acercaron a

ese sitio siguiendo recomendaciones de la empresa y aprovechando el descuento otorgado.

El tercer paso es el armado de paquetes de servicios. Inicialmente se pensó en poner a disposición de los clientes dos paquetes de servicios. Sin embargo se optó por otro sistema donde el usuario elegirá una de las credenciales de Club La Nación y la utilización del beneficio propuesto por Megatlón. De esta manera, habrá distintas formas de combinar los beneficios, dándoles a los usuarios la posibilidad de personalizar los servicios a su disposición. El resto de los beneficios estará incluido en todos los paquetes.

En el futuro, se planteó la posibilidad de personalizar los beneficios a medida de cada cliente. Para ello Benfica planea desarrollar una herramienta en su página online. Cada empresa va a tener una cuenta asociada a su número de usuario mediante la cual podrá utilizar para personalizar sus paquetes. La herramienta incluirá todos los beneficios que el usuario irá seleccionando uno por uno. Una vez que haya terminado con esto, la herramienta presupuestará lo solicitado.

Luego de armar cada paquete la firma calcula cual es el costo total de cada uno y cobra un porcentaje por encima de ese precio a los clientes para cubrir los costos y generar ganancias. El porcentaje estimado es del 12% para poder cubrir la totalidad de los costos sin exceder en el porcentaje de descuentos asociados. De esta manera, los clientes pagarán un precio total que no excede el descuento ofertado, ya que todos los descuentos son mayores al 12%.

La empresa se puso en contacto con servicios que el ciudadano pueda utilizar en su vida cotidiana. Gastos que afronta todos los días, que al utilizar descuentos le permiten disminuirlos.

La comunicación de los beneficios es otra parte importante del proyecto, ¿De que serviría tener los descuentos si los usuarios no saben que los tiene? Uno de los objetivos que tiene la empresa es que los usuarios tengan información precisa de los beneficios para sacar máximo provecho de ellos. Los proveedores ven esto con buenos ojos ya que una plataforma de servicios completa le permitirá exhibir su producto al segmento de usuarios indicado. Por ello, los usuarios contarán con un usuario en la página online y en la app que se desarrollará. Al iniciar sesión podrán consultar cuáles son los beneficios que tienen cada día segmentado en categorías como gastronomía, espectáculos,

ocio, moda, entre otros. La app estará vinculada a los correos electrónicos de los usuarios. Mediante el uso de *big data* y *data analysis* se podrá hacer un seguimiento de las actividades y necesidades que más utiliza cada usuario. De esta manera, se le enviarán mails con los descuentos relacionados a estas actividades destacadas.

Modelo de Negocios (CANVAS)

La aplicación del CANVAS al proyecto permitirá obtener una perspectiva distinta a la vista creando facilidad para comprender como se crea y captura valor.

Segmento del mercado

El segmento del mercado al que apunta Benfica es el de las pymes. Se optó por no discriminar a las pymes por industria sino considerar a cada una como potencial cliente. Según el GPS de empresas argentinas, en Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires hay 311.524 empresas totales. Según el mismo medio de información en Argentina hay 539.470 empresas, lo que sugiere que el 57% de las empresas se encuentran en la región. Por ende, de las 85.528, se estima que 49.389 conformarían el segmento primario de empresas. El segmento secundario involucra a empresas que tengan la capacidad económica para solventar los gastos del servicio, y que tengan menos de 10 empleados. Las empresas multinacionales no se consideran un segmento ya que en su gran mayoría cuentan con beneficios en la actualidad; es decir, gimnasios, restaurantes, centros culturales. Al contar con el apoyo de empresas con servicios de excelencia se espera que la atención por parte de los potenciales clientes es alta

Propuesta de Valor

El valor agregado y el pilar en el que se diferencia la empresa es otorgar un servicio de beneficios a empresas que en la actualidad no pueden acceder. Benfica tendrá en cuenta a las empresas que busquen otorgarle un programa de

beneficios a un único empleado, cualquier empresa puede tomar contacto con Benfica para recibir los beneficios, ya que la idea yace en que cualquier empleado tenga acceso al servicio. De esta manera, la propuesta podría generar en las pymes una mejora en el personal, mejorando la performance de las pymes a nivel global y en un futuro ayudar a la economía argentina en su totalidad.

Canales de venta

La venta del servicio se puede dar de diversas maneras. La primer opción es acercarse físicamente a la pyme ya que al ser un servicio nuevo es complejo explicar todos los beneficios que uno puede obtener vía telefónica, además, el contacto personal puede tener mayor efecto. Otra opción es presentarse en las exposiciones de pymes, tales como la expo pyme que este año se celebró el 12 de Abril en la Rural. De esta manera, se puede comunicar la idea y tener un feedback de otras empresas en el rubro. Más aún, al ser un negocio de volumen y sabiendo que mientras más pymes colaboren mejores serán los servicios, el "boca a boca" se convierte en una herramienta fundamental para el negocio. Los mismos propietarios de las pymes lo harán dado que es un beneficio que ellos mismos obtienen, por lo tanto sería ganancias para las pymes y el emprendimiento. Otra opción es a través de la venta telefónica, donde el equipo de vendedores se comunica vía telefónica con las pymes para ver si están interesados en el servicio. Por último, en el futuro se contempla la posibilidad de publicitar en los sitios web más utilizados como Facebook, Youtube, Instagram. Esta opción es a futuro porque explicar los beneficios de la compañía en su totalidad y vender el servicio a través de una campaña publicitaria inferior a un minuto resulta complejo.

Relación con clientes

La relación con los empleados se extiende en el emprendimiento propio y en las prestaciones y servicios que se ofrece a los clientes. Es decir, los proveedores son parte de la relación con los clientes dado que como se explicó antes, Benfica funciona como intermediario. Asimismo, los usuarios van a tener la posibilidad de ante cualquier inconveniente comunicarse vía telefónica, online

o presentarse en las oficinas ya que se forja una relación más duradera si el contacto es personal.

Fuentes de ingresos

El ingreso de Benfica se relaciona a las ventas realizadas. Cada usuario seleccionará un paquete cuyo precio estará relacionado al costo de cada servicio. Por ejemplo, si el usuario elige la credencial del Club La Nación Premium y utilizar el descuento classic en Megatlon, el precio del servicio será de \$1.661 por mes. Esto se debe a que el costo de los servicios y los gastos administrativos y financieros es de \$1.483 por mes. El precio asciende a \$1.661 porque Benfica aplica un fee del 12% para cubrir el total de costos y gastos. Cada pyme pagará por los paquetes que utilicen sus empleados. Por ejemplo, si una empresa asocia a 10 empleados bajo el programa de beneficios descrito anteriormente, a la firma se le cobrará un total de \$16.661 por mes.

Durante los primeros tres meses de operaciones la compañía decidió otorgar un 30% de descuento sobre el total de la tarifa para tener mayor cantidad de empleados asociados. A su vez, se le bonificará un porcentaje a las empresas clientes que aporten mayor cantidad de usuarios a la base para incentivar su participación en el proyecto.

Recursos claves

El capital humano es el recurso por excelencia de esta compañía. Básicamente al ser intermediario la compañía depende de la habilidad y capacidad del personal. La experiencia y el conocimiento del equipo de ventas son cruciales para el éxito de la empresa ya que el total de las ventas y prestaciones de los servicios dependerá de su capacidad para presentar la idea, convencer y cerrar los contratos. Además, el área de finanzas será importante ya que habrá que encontrar el punto exacto entre generar ganancias para la empresa y proveer un servicio accesible económicamente ajustando cada programa de beneficios según la necesidad de cada cliente. Otro recurso clave para la compañía será el equipo de tecnología, ya que estará encargado del

desarrollo de la aplicación y página online. Será esencial contar con contenido actualizado y fácil de utilizar para los usuarios de los servicios.

Los recursos físicos necesarios para iniciar la empresa no son muchos. Al no producir nada y solo proveer una plataforma para administrar servicios, no hay necesidad incluso de tener grandes oficinas. Serán necesarios los teléfonos para que los vendedores se puedan comunicar con potenciales clientes y algunos servidores para poder llevar registros de las actividades y hacer el soporte a la plataforma.

Actividades Claves

Hay varias actividades que son esenciales para que el negocio tenga éxito. En primer lugar, el equipo de ventas debe ser profesionalizado y contar con alto nivel de convencimiento. Argentina es un país que actualmente se encuentra en recesión, no hay signos de crecimiento en los últimos años. En consecuencia, las pymes están en una etapa de reducción de gastos y en su mayoría están tratando de sobrevivir. Además, no existe la cultura de beneficios en las pymes por lo que los vendedores deberán ser muy claros al explicar cómo funciona el proceso y cuáles son las ventajas que obtienen al contratarlo. Concurrir a las ferias o encuentros de pymes puede ser esencial para el éxito de la compañía ya que podrá explicarse a los emprendedores la propuesta de valor que otorga el servicio. Otro sector importante es el financiero donde se hace un análisis para definir cuál es el *fee* que la empresa va a cobrar por cada servicio. Hay que llegar a un punto medio donde el precio para las pymes no sea tan elevado pero se generen ganancias para la compañía. El desarrollo de una app que permita ver de manera clara los beneficios a los usuarios es esencial. La comunicación efectiva es otra herramienta que debe desarrollarse de inmediato dado que el usuario tiene que contar con información actualizada y disponible al momento de consultar. La negociación de acuerdos comerciales es otra actividad clave ya que el producto ofrecido por Benfica dependerá de su capacidad para negociar con los proveedores.

Socios Claves

Los socios más trascendentales son los proveedores de servicios; los gimnasios, restaurantes, centros culturales. Si se piensa el negocio de manera simple, la compañía es un intermediario entre los trabajadores de las pymes y los servicios que los proveedores van a ofrecer, por lo tanto los proveedores en parte representan a Benfica. Será importante para la empresa asociarse con aquellas compañías que tengan buena imagen y provean servicios de manera eficiente. Para lograr esto habrá que hacer un estudio analizando de manera profunda cada proveedor de servicios, tomando variables como servicio al cliente, calidad del servicio, satisfacción del cliente, experiencia de cliente al consumir el producto, entre otras.

Estructura de Costos

Para poner en funcionamiento la compañía hay gastos necesarios como la creación de la entidad adecuada, la creación de la plataforma online y si existe la posibilidad, patentar la idea. Una vez que esté en funcionamiento los costos fijos serán los de las oficinas, junto a los salarios, las negociaciones con proveedores y el mantenimiento de la plataforma. De todas maneras, no hay necesidad de tener un equipo tan grande para llevar a cabo este proyecto en principio, dado que al ser algo innovador y nuevo será difícil encontrar muchos clientes de manera inmediata. De todos modos, a mediano y largo plazo se estima que las ventas del servicio incrementen de manera notable una vez que se haga de público conocimiento.

La compañía se enfoca en el volumen de usuarios para obtener mejor precio, por lo tanto se vuelca más a la reducción de costos que a la creación de valor. Esto es de suma importancia para la firma, sus costos más altos van a provenir del pago a los proveedores por sus servicios.

Son muchas las formas de captar el capital inicial necesario para poder llevar a cabo el proyecto. Una de las maneras más viables es a través de las rondas de financiación. Si bien esto genera la posibilidad de tener socios minoritarios, esta es una de las formas más seguras de obtener capital¹⁵.

¹⁵Exposito, Irene, "Ronda de financiación sirve", BBVA, 2017. <https://www.bbva.com/es/ronda-financiacion-sirve/> (Consultado: 10/5/2017)

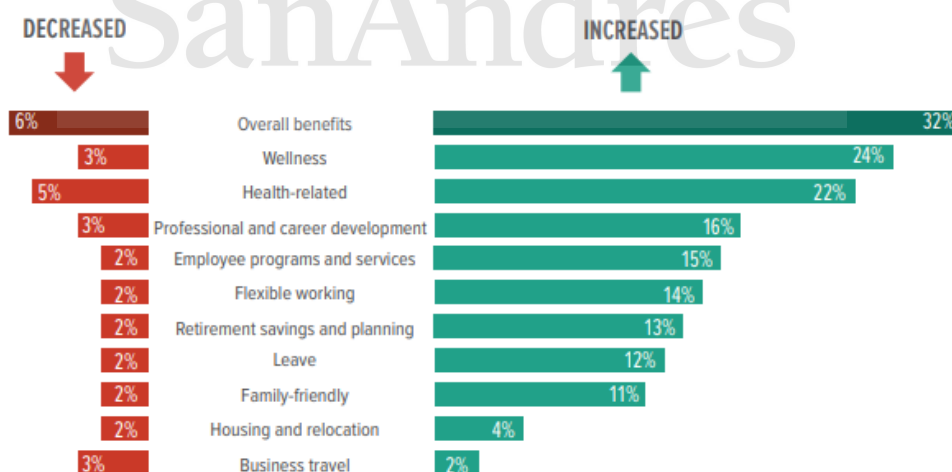
Análisis e Investigación de Mercado

Beneficios a nivel mundial y local

Si bien las metas y objetivos de una firma se mantienen en el tiempo, otorgar beneficios sociales a los empleados es una tendencia en alza¹⁶. El entorno actual muestra tendencias en incrementos salariales, en parte por la inflación y la alta competitividad entre las empresas de cada industria. Una de las áreas con mayor competencia entre las organizaciones es el reclutamiento de sus empleados. Como consecuencia, las empresas tienden a introducir o revisar los programas de beneficios y compensaciones para contar con una oferta laboral atractiva.

El modelo de negocio que se propone ya fue implementado en Estados Unidos y parte de Asia con alto grado de aceptación. Un informe de SHRM¹⁷ (Society For Human Resource Management) muestra que un tercio de las organizaciones incrementaron el paquete de beneficios que ofrecen a sus empleados en Estados Unidos durante el año 2016. Salud y bienestar fueron los beneficios que más crecieron durante el transcurso del año.

ORGANIZATIONS WERE MOST LIKELY TO INCREASE WELLNESS AND HEALTH-RELATED BENEFITS



La causa de incrementar los beneficios fue mantenerse competitivo en el mercado laboral. Atraer y retener talento fue una de las asignaturas que más

¹⁶Towers Watson. 2014. Tendencias en compensaciones y beneficios.

¹⁷Society For Human Resource Management. 2017. Employee Benefits Reports 2017.

trabajo le dio a las compañías en 2016 en Estados Unidos donde se estima que el 68% tuvo dificultades para reclutar gente capacitada. Un dato importante a tener en cuenta es que las compañías con más de 200 empleados disminuyeron su programa de beneficios un 12%, mientras que en las empresas medianas la caída fue de tan solo 4%. Esto marca un indicio donde las empresas de menor tamaño están invirtiendo más en beneficios. El mismo estudio demuestra que el 40% de las personas considera la posibilidad de cambiar de trabajo. La razón principal que cita este grupo de personas es una compensación total más alta y en segundo lugar contar con un programa de beneficios más completo. Mientras que la mayor motivación de los empleados para quedarse en una firma fue la compensación y paga, el 34% argumenta que lo hace por los beneficios. Por lo tanto, podemos observar la importancia y el beneficio que le puede otorgar a una empresa contar con un programa completo de incentivos. El caso de mayor éxito en Estados Unidos para este modelo de negocios es Fond, fundada bajo el nombre de AnyPerk, creada en 2012 bajo el fundamento de ofrecer beneficios a medida de empresas medianas en Estados Unidos. En un principio, Fond se destacaba por ofrecer cualquier tipo de descuentos e incentivos a cualquier empresa sin importar su tamaño. La idea fue exitosa y respaldada por grupos de inversión, quienes inyectaron a la compañía más de 25 millones de dólares en rondas de financiamiento¹⁸, lo que le permitió crecer exponencialmente los últimos años. Si bien mantiene su política de ofrecer descuentos a todo tipo de empresa, en la actualidad cuenta con herramientas para medir la satisfacción de los empleados y manejo de beneficios flexibles.

En Asia los beneficios se han convertido en una pieza fundamental de las compensaciones. Según un estudio publicado por Willis Tower Watson¹⁹, 61% de los empleados cree que el programa de beneficios incrementa la posibilidad de atraer y retener talento, mientras que el 67% de las personas valora con nivel alto el programa que recibe. Al igual que en Estados Unidos, la salud es la variable que tiene mayor importancia. En los próximos tres años se estima que el 73% de las empresas planea mejorar su oferta relacionada a la salud.

¹⁸CrunchBase, "Anyperk Section Funding Rounds",
<https://www.crunchbase.com/organization/anyperk#section-funding-rounds>

(Consultado: 9/5/2018)

¹⁹Willis Towers Watson. 2018. Asia-Pacific Benefits and Trends Survey (2017-2018)

Los tres países donde el modelo de negocios tuvo mayor éxito fueron Japón, Singapur y Malasia. En Singapur, se destaca Wizardz que fue fundada por Nicole Seah en 2012 bajo el concepto de darles la posibilidad a los empleados de start ups y compañías pequeñas y medianas de tener beneficios²⁰. La causa principal que llevó a fundar la compañía fue la dificultad que tuvieron las empresas para retener talento. La popularidad de Rewardz fue tal, que en el 2016 fue adquirida por la empresa japonesa One Benefit en más de dos millones de dólares. One Benefit se destaca por ofrecer beneficios laborales en Japón, Estados Unidos, Alemania, Indonesia y Singapur.

Se puede observar que la causa de la creación de Rewardz y una de las causas de mayor rotación en Estados Unidos es la falta de atracción y retención de los empleados, llevando a un menor rendimiento que el deseado. Este es uno de los problemas que se puede ver también en Argentina. Según Andrea Ávila, CEO de Randstad Argentina:

“Es de esperar que el ciclo económico que está comenzando en Argentina, el mercado de búsquedas se reactive y la atracción de talentos se vuelva aún más competitiva”²¹

Como se puede observar, la propuesta de valor de las compañías es un aspecto a mejorar para hacer frente a la competencia. El informe de Brand Research Randstad²², indica que la variable “salario y beneficios” es una de las cinco claves para mejorar dicha propuesta. Mejorarlos es fundamental para darle atractivo y solidez a las organizaciones. Otro dato importante es que dentro de la categoría 25 a 44 años y 45 a 65 tener un paquete salarial y de beneficios adecuado aparece como segunda preferencia, únicamente por detrás de ofrecer un ambiente de trabajo agradable. Si se analiza por nivel de educación, tanto los empleados con estudios terciarios y los universitarios, lo consideran como el tercer factor más importante. Como se puede observar, los empleados le dan gran importancia a ello a la hora de analizar una propuesta laboral. La brecha entre la oferta y demanda laboral permite al empleado elegir la organización que

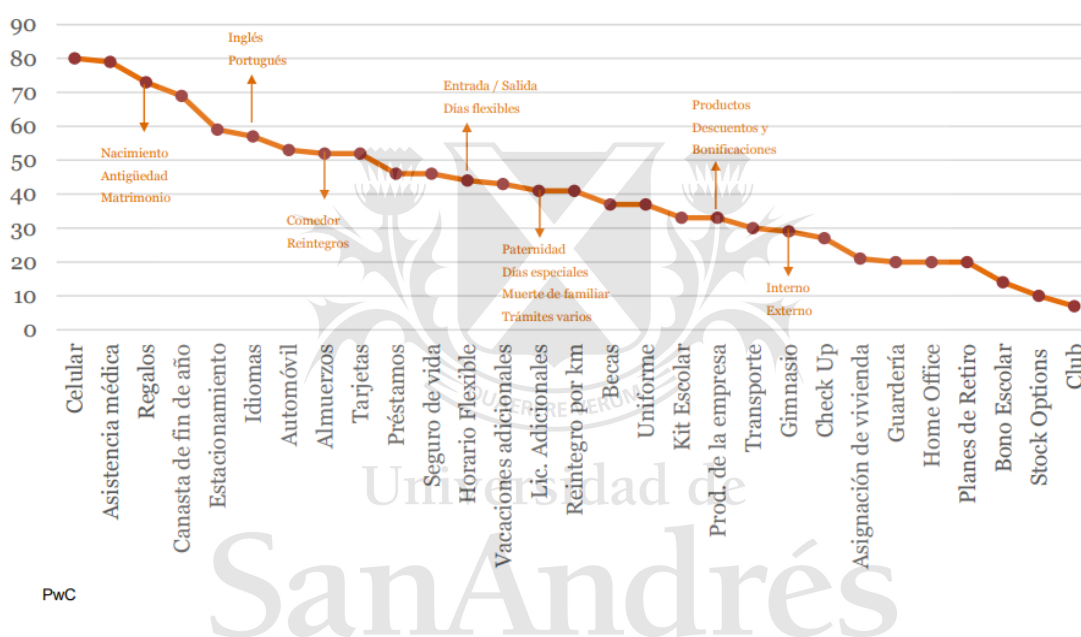
²⁰ Tan, Vanessa, “Rewardz”, <https://www.techinasia.com/rewardz> (Consultado: 9/5/2018)

²¹Randstad. 2017. Brand Research Randstad.

²² Randstad. 2017. Brand Research Randstad.

le parezca más atractiva. Un reporte realizado por PwC²³ demuestra que la expectativa salarial es el mayor motivo por el que se dificulta la retención del personal. Para lograr una mayor aceptación por parte de los profesionales tecnológicos las compañías deben contar con una oferta laboral adecuada, tanto para gente experimentada como para los graduados que se insertarán en el mercado.

Los tipos de beneficios que hay en Argentina son flexibles y rígidos. En el reporte de Tendencias en Compensaciones y Beneficios de PwC, se puede observar cuales son los beneficios que más se utilizan en Argentina:



El celular es el beneficio que más se utiliza en Argentina según PwC seguido por la asistencia médica, que a su vez, es uno de los incentivos que más valoran los empleados. En el cuadro podemos observar que los beneficios que más otorgan las firmas son los rígidos, ya que el celular, asistencia médica, regalos, canastas de fin de año, entre otros, se consideran beneficios de este tipo. Otra conclusión que se puede obtener del cuadro es el alcance personal o familiar que tienen los incentivos. La asistencia médica, canasta de fin de año, kit escolar, son una forma de acercarse a la familia del personal y generar un sentido de pertenencia con la compañía, incrementando la retención de los empleados.

²³ PWC. 2018. Encuesta de remuneraciones de mercado general 2017.

Un estudio realizado por la consultora Adecco²⁴ indica que el 81% de las empresas en Argentina otorga algún paquete de beneficios y descuentos en comercios a sus empleados. El año pasado el 15% de las organizaciones comenzó a hacer uso de programas de beneficios y descuentos en comercios. Una de las categorías con mayor crecimiento es la de salud y bienestar. En el 2017, el 20% de las firmas incrementó sus servicios en el rubro mientras que solo el 6% los disminuyó. Ambas son dos políticas de beneficios que se están en crecimientos y pueden ser aprovechadas por Benfica. El cuadro a continuación muestra el porcentaje de cambios en las políticas de beneficios durante el transcurso del 2017 en Argentina:

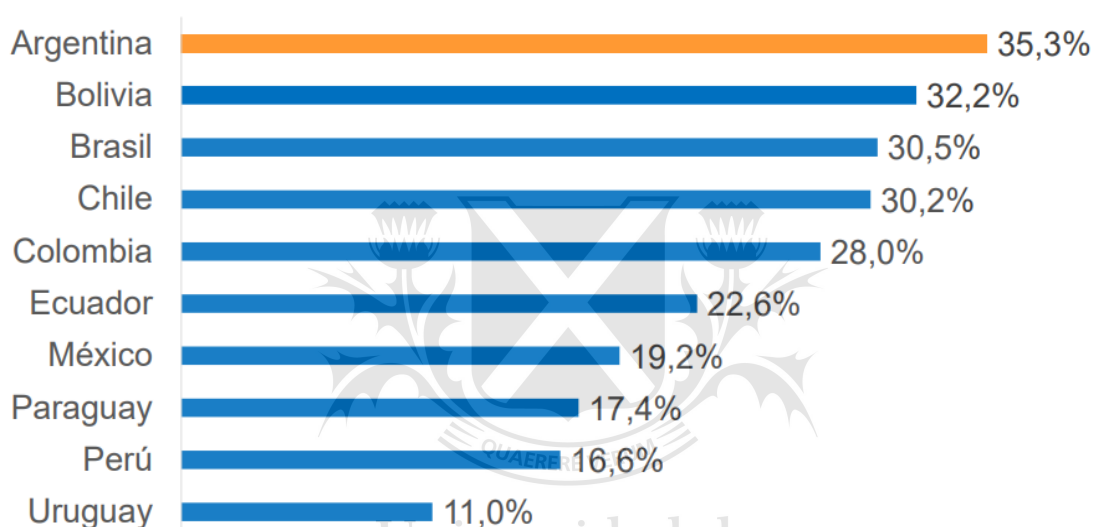
Política de beneficios	Incremento	Reducción	Sin modificación
Programa de descuentos y beneficios en comercios	15%	10%	75%
Estudio de posgrado / MBA	15%	25%	60%
Temáticas propias de las tareas que desarrollan	5%	10%	85%
Temáticas de interés general	20%	30%	50%
Equilibrio vida profesional y vida personal	5%	10%	85%
Horario de verano / Horario flexible	10%	10%	80%
Día de cumpleaños	0%	21%	79%
Días compensatorios	0%	5%	95%
Días por paternidad	10%	12%	78%
Extensión de las licencias establecidas por la ley	0%	30%	70%
Período de vacaciones	15%	5%	80%
Plazos más extensos mas allá de la antigüedad que establece la ley	25%	0%	75%
Mayor flexibilidad en su goce	15%	15%	70%
Reintegro de gastos de vacaciones	18%	22%	60%
Salud y bienestar	20%	6%	74%
Planes de salud más elevados que lo correspondiente a su aporte	25%	25%	50%
Counseling psicológico gratuito en situaciones que afecten el desarrollo de tareas en el trabajo	15%	25%	60%
Planes de salud y bienestar dentro de la empresa	21%	4%	75%
Financieros	25%	5%	70%
Otorgamiento de préstamos sólo en emergencias	10%	5%	85%
Cobertura de gastos derivados por cargas familiares	19%	11%	70%
Participación en el paquete accionario de la empresa	20%	10%	70%
Reconocimientos puntuales por antigüedad	20%	15%	65%
Reconocimientos puntuales por término de estudios universitarios y/o posgrados	5%	0%	95%
Reconocimiento por casamiento / hijos	15%	0%	85%
Planes de retiro	20%	15%	65%

Fuente: MonitorSalarial.com

²⁴ Adecco. 2018. Guía salarial 2018.

¿Qué obtienen las pymes contratando este servicio?

Argentina es uno de los países con mayor presión tributaria sobre el empleador. Según la Cámara Argentina de Comercios y Servicios, dentro de Latinoamérica es el que mayor carga fiscal tiene, 35,3%²⁵. Esto significa, que por cada peso que el empleado recibe, el empleador debe pagar 35,3 centavos en impuestos.



Este es uno de los aspectos que Benfica puede explotar a su favor. Gran parte de los gastos de las empresas a nivel mundial son los salarios. Por ley, las compensaciones pueden alcanzar el 20% de la remuneración total. Es decir, se podría disminuir la presión tributaria que se ejerce sobre las compañías y sobre los empleados. Las empresas pagan entre aportes y contribuciones patronales un 23% del sueldo bruto mientras que al trabajador se le descuentan un 17%. Supongamos que un empleado cobra \$10.000. Esto significa que el empleador debe pagar en promedio \$2.300 en contribuciones y aportes, mientras que el empleado no percibe \$1.700. Si en vez de cobrar \$10.000 cobrara \$8.000 y

²⁵ CACE. 2017. Costo Argentino, resumen ejecutivo 2017.

recibiera el resto en beneficios e incentivos, el empleador debería pagar sólo \$1.840 en materia impositiva. Esto se refleja en una disminución del 20% de las cargas que pueden ser reinvertidas por las sociedades en vez de pagar impuestos. Por lo tanto, las empresas que participen en este proyecto se ahorrarán parte de los costos que hoy en día pagan en impuestos al Estado e invertirlos en la empresa. Esto se desprende de los artículos 6 y 7 de la ley 24.241, donde se puede concluir que los beneficios no son parte de la base salarial que se toma para el cálculo de cargas sociales²⁶. Si bien se pueden ver como mejoras para el trabajador, el mismo no tiene el dinero a su disposición para gastarlo en lo que quiera, sino que cuenta solo con algunos beneficios.

Otra ventaja es la mejora en el personal que es causada por tener una oferta laboral competitiva en el mercado. Al añadir beneficios al paquete, las personas considerarán las ofertas laborales de empresas multinacionales al igual que en las pymes. Tener personal calificado en las empresas por lo general se ve reflejado en mejor rendimiento, y en consecuencia, mayores beneficios económicos. Como se puede observar, el empleador obtiene dos grandes beneficios. En primer lugar disminuye sus gastos ya que paga menos impuestos. En segundo lugar, el empleado tiene mayor motivación y compromiso con la empresa mejorando su rendimiento, que se verá afectado en la performance total de la compañía.

Universidad
San Andrés

¿Qué beneficio obtienen los proveedores de servicios?

Benfica hizo contacto con varias empresas para poder contar con sus servicios. El beneficio que obtienen los proveedores de servicios es incrementar la cantidad de clientes. La posibilidad de publicitar el negocio a través de la aplicación y la página online le permitirá a estos negocios acercarse a nuevos clientes, y por ende, incrementar sus ingresos. Se utilizará un ejemplo para comprender cuál es la ganancia de las empresas asociadas. En el caso del gimnasio, se está ofreciendo un producto de primer nivel a los empleados en las

²⁶ Mansilla, Alberto. "Remuneración y Beneficios Sociales". <http://www.mansilla-eleta.com.ar/noticias15.html>. (Consultado: 11/6/2018)

pymes a un precio que compite con gimnasios de menor nivel en infraestructura. Como consecuencia, es posible que aquel que concurra al gimnasio pase a consumir el producto ofrecido por Megatlón ya que ofrece un servicio de excelencia a un precio accesible. De esta manera, se beneficia el usuario y a Megatlón porque obtiene una gran cantidad de nuevos clientes que no solo irán a ejercitarse a los locales de la empresa sino que podrían consumir otro tipo de servicio como bebidas o alguna clase extra. En otros casos, como el de los restaurantes ofrecer un 15% de descuento sobre el total de la factura determinados días le servirá para ganar clientes. Si el restaurante posee un gran servicio y calidad en sus productos es posible que el comensal vuelva al recinto a disfrutar nuevamente de la experiencia. Como se puede observar, los proveedores de servicios se ven beneficiados porque obtendrán nuevos clientes en una época donde los gastos de las personas están disminuyendo por la situación económica del país y es necesario reactivar determinados sectores, siendo el gastronómico uno de los sectores más afectados²⁷.

Cinco Fuerzas de Porter

Para analizar el atractivo de una industria en la década del 70' se desarrolló la teoría de las cinco fuerzas de Porter²⁸. A continuación analizaremos cada variable:

- a) Poder de Negociación de los Clientes: las pymes buscan recortar gastos y mejorar su productividad. Para ello, es necesario contar con un personal incentivado, motivado y con objetivos alineados a la empresa. Una de las principales acciones que pueden tomar las compañías es otorgarle beneficios a sus empleados para generar un sentido de pertenencia. La oferta de paquetes de Benfica puede resultar como una solución a estos problemas. Sin embargo, al ser un producto nuevo para el mercado target, la complejidad de vender el servicio puede generar

²⁷ Martirena Auber, Francisco. "Cae el Consumo en Restaurantes y Bares". Crónica, 12/6/2018. <https://www.cronica.com.ar/info-general/Cae-el-consumo-en-restaurantes-y-bares-20180611-0126.html>

²⁸ Porter, Michael. 1980. *Competitive Strategy*. Free Press

dificultades. El precio de los paquetes solo podrán negociarse en caso de involucrar al menos 10 usuarios, dado que recibirán un descuento por cantidad. Como consecuencia, el poder de negociación de los clientes es moderado, dado que es un producto que les traerá grandes beneficios y no tendrán mucha opción de modificar la propuesta.

- b) Poder de Negociación de los Proveedores: esta variable considera los restaurantes, gimnasios, shoppings, clubes deportivos. En otras palabras, son todos los proveedores de servicios que representarán a Benfica para los clientes. Se considera moderado el poder de negociación de proveedores. Uno de los aspectos claves de la compañía es la negociación con los proveedores para obtener bonificaciones y descuentos significativos que permitan crear un programa de beneficios a un precio competitivo. Esto llevaría a generar un poder de negociación alto en los proveedores. Sin embargo, para cada servicio que se busca proveer hay más de una opción para recurrir lo que limita su poder. Por ejemplo, en el caso de los gimnasios hay dos grandes cadenas (Megatlón y SportClub), sin contar la gran cantidad de restaurantes.
- c) Productos Sustitutos: como producto sustituto a la necesidad de mejorar la performance de los empleados se encuentran los beneficios flexibles. Dentro de estos beneficios se destacan los home office, viernes cortos, mayor flexibilidad con las licencias, actividades dentro de la compañía como concursos. Esta es otra forma de motivar a los empleados para que mejoren su desempeño. Otro producto que se puede considerar como un sustituto es el incremento salarial. Sin embargo, el hecho de pagar mayor sueldo al empresario le representan mayores impuestos. Otro producto sustituto podrían ser las tarjetas de crédito que cada día ofrecen más descuentos y la posibilidad de pagar en cuotas por determinados servicios. No obstante, estos productos tienen una perspectiva distinta y no deberían causar mayores problemas a Benfica. Por lo tanto, el riesgo de productos sustitutos es moderado.

- d) Nuevos entrantes: la amenaza de nuevos competidores es moderada. Los costos monetarios de entrar en la industria no son altos, la dificultad de insertarse en esta industria yace en tener la capacidad de generar una base de usuarios fieles, el *know how* para vender la idea. Será esencial la capacidad del equipo de ventas para obtener contratos, en lo posible de exclusividad, con proveedores que provean un servicio de excelencia. De esta manera, se generaría un lazo comercial entre las empresas líderes en sus mercados y Benfica que le hará difícil entrar en la industria a otras firmas, ya que se verían forzadas a ofrecer un producto de menor calidad.
- e) Rivalidad en la industria: en la industria hay una rivalidad mediana/alta. Son muchas las empresas que ofrecen beneficios a las empresas aunque las propuestas varían, desde firmas que ofrecen una plataforma de beneficios flexibles a ofrecer el producto a las grandes corporaciones. En Argentina, empresas como Circa Argentina ofrecen servicio de motivación a empleados. La diferencia con esta propuesta es que no es el único servicio que ofrece, cuentan con diseño y marketing, monitoreo de datos, organización de eventos corporativos y degustaciones²⁹. Además, trabaja no solo con pymes, sino con empresas grandes. Otro servicio que se puede considerar como competencia es Cuponstar HR, quien ofrece beneficios a medida a aproximadamente 200 empresas aunque son compañías de alcance global como Carrefour, Samsung, Telefónica³⁰ y personas físicas. GOintegro es otra amenaza aunque a diferencia de la propuesta funciona como una red de descuentos y pone su foco en grandes empresas³¹.

En conclusión, haciendo un análisis global de Porter, la industria en la que se desempeñaría Benfica tiene un riesgo moderado. Como toda industria que todavía no ha sido explotada los riesgos son altos porque los clientes no están familiarizados con los productos. Sin embargo, la variedad de servicios que se

²⁹Circa Argentina, <http://www.circaargentina.com.ar/beneficios-y-experiencias-para-pymes> (Consultado: 11/9/2017)

³⁰CuponstarHR, <https://cuponstarhr.com/clients> (Consultado: 11/9/2017)

³¹GOintegro, <http://www.gointegro.com/es/inicio/> (Consultado: 11/9/2017)

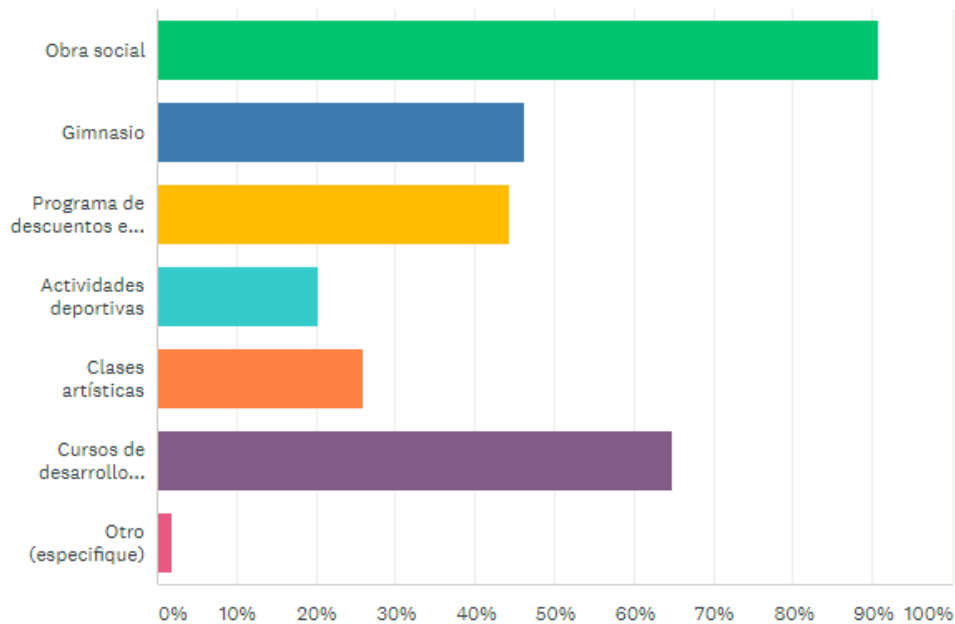
pueden ofrecer, la demanda que aún no ha sido satisfecha y la posibilidad de ser uno de los pioneros en ofrecer el producto para este segmento hacen de esta una oportunidad de negocio que debe aprovecharse.

Encuesta a empleados

Se realizó una encuesta online y presencial durante los primeros meses del 2018 con el objetivo tomar mayor conocimiento de las tendencias y las necesidades que ven los empleados en relación a los beneficios. Es importante para la compañía saber cuáles son los beneficios más solicitados por la gente porque serán los empleados quienes consuman el producto. Si a los empleados en las pymes no se facilitan servicios acordes a sus necesidades, es probable que rescindan el contrato con Benfica.

La encuesta se realizó a través de la página Monkey Survey y se subió a las redes sociales para tener un mayor alcance. Además, se entrevistó de manera personal a un grupo de 50 personas luego de visitar las oficinas de algunas empresas. De las personas encuestadas el 62,5% tenían entre 18 a 25 años, 23,3% de 26 a 45 años y el restante entre 46 y 65 años. A continuación analizamos algunos puntos a destacar de la encuesta:

- Entre los beneficios más solicitados se encuentra la obra social, un 90% cree que es importante recibir una. El 66% cree que los cursos de desarrollo profesional son esenciales, mientras que el 46% cree necesario un programa de beneficios y descuentos, al igual que acceso a los gimnasios. Siguiendo estas tendencias se pondrá foco en priorizar estas variables a la hora de armar los programas de beneficios.



- Otro factor a tener en cuenta es que el 60% de las personas cree que recibir beneficios mejorará el rendimiento en el trabajo, el 38% cree que mejoran un poco en sus tareas mientras que solo 2% cree que su performance no mejoraría en absoluto.
- El 50% de las personas trabajaría en empresas que no tiene beneficios si el salario es suficiente para cubrir el gasto de los beneficios, mientras que el 30% no trabajaría en una compañía con esta oferta laboral por falta de incentivos y motivación. Un 20% analizaría trabajar en una empresa sin beneficios siempre que la experiencia sea satisfactoria.
- De las personas encuestadas el 62% cuenta con beneficios en la actualidad mientras que el restante espera por recibirlos.
- El 49% de las personas estaría dispuesto a recibir menor salario para obtener mejores beneficios.

Estos resultados permiten creer que existe una posibilidad para la creación y posterior desarrollo del negocio propuesto. Si bien la encuesta fue hecha a un número reducido de personas se pueden ver tendencias que son apañadas por otros estudios realizados por consultoras de renombre como Randstad o PwC. Uno de los factores más importantes es el hecho de que el 49% de las personas

estaría dispuesto a resignar parte de su salario. Esto tiene un gran beneficio ya que involucra una disminución en el pago de los salarios para los empleadores, y por lo tanto, podría haber mayor aceptación del servicio por parte de ellos. Otra variable a considerar es que el 30% de los encuestados no trabajaría en una empresa que no otorgue beneficios, es decir, que el 30% de las personas cree que los empleadores están forzados a ofrecer beneficios sociales. Además, la encuesta permite observar cuales son los beneficios más valorados en el mercado y en los que se enfocará Benfica para ofrecer un paquete competitivo y que tenga aceptación en los clientes.

Mercado Potencial

El cálculo del mercado potencial nace de la Expo Pyme donde por primera vez la empresa se hará de conocimiento público. Dentro de la feria hay 120 stands, es decir, hay 120 clientes potenciales. Según los datos obtenidos del sitio web de Expo Pyme³², las empresas que participaron no pertenecen a un único sector sino que son empresas ya desarrolladas y en pleno funcionamiento. Dentro de los expositores se pueden observar empresas instaladas en el mundo de la consultoría, marketing y comunicación, diseñadoras gráficas, de salud, aseguradoras, tecnológicas, educación. Estos son solo algunos de los sectores donde se destacan las empresas. Presentar el producto ante tanta variedad de empresas es beneficioso para Benfica ya que el alcance que obtiene a nivel general es mayor. Si se logra hacer contacto con empresas líderes a nivel nacional con fuerte presencia en sus mercados, el volumen de usuarios que se puede alcanzar es extremadamente alto. Una de las formas de llegar a nuevos clientes es a través de los propios clientes, ya que se espera de ser posible algo de difusión. Esto le otorgaría beneficios a los clientes porque los descuentos serán mayores, el costo se distribuirá entre más clientes y el precio del servicio será menor. Mientras que Benfica tendrá mayor cantidad de ventas y la posibilidad de cubrir con su servicio la mayor cantidad de empresas argentinas posibles.

³² Expo Pyme, <https://expopyme.com.ar/ediciones-anteriores/> (Consultado: 24/5/2018)

De los 120 clientes potenciales que son parte de la Expo Pyme, se estima que aproximadamente un tercio de las empresas se interesará en el servicio. A los clientes anotados se les pedirá la propia difusión del emprendimiento a sus clientes y proveedores, ya que una mayor base de empleados significará en el futuro un menor costo del servicio. De estos 40 clientes la firma tiene como objetivo retener al 75% de ellos, siempre que el propio producto vaya evolucionado y se adhieran más comercios y servicios. Durante estos tres meses se espera que se adhieran otras empresas a través del trabajo del equipo de ventas y el boca a boca de los propios clientes. A final del primer año se espera contar con aproximadamente 900 usuarios. Para el segundo y tercer año de actividades se espera incrementar la base de empleados en un 40% dada la gran cantidad de canales de promoción que tendrá la compañía y a que el margen de mejora es enorme dada la cantidad de empresas pymes que hay en Argentina en la actualidad.



Universidad de
San Andrés

Plan de Marketing

La atracción de los clientes es uno de las cuestiones más importantes. Para atraer clientes se utilizarán diversas herramientas que se explicarán en esta sección. La estrategia de marketing se modificará con el tiempo ya que se espera en el futuro tener un alcance mayor.

El primer paso será acercarse a través de ferias y contacto personal con los clientes una vez que tengamos un programa de beneficios armado para que puedan ver cuál es la idea del producto y cuáles serán los beneficios de acceder a ellos. El contacto personal permitirá una explicación más clara de las ventajas que tiene el empleador al contratar el servicio. Una vez que se hayan capturado los primeros clientes se buscará incrementar la base gradualmente. Esto se debe a que crecer exponencialmente muchas veces puede traer grandes problemas ya que la estructura organizacional no resiste a un cambio de semejante magnitud.

Para realizar un análisis completo del marketing se hará un análisis de los cuatro elementos básicos en profundidad; producto, precio, plaza y promoción.

Producto

El elemento principal en cualquier campaña de marketing es el producto. Benfica funciona como un intermediario entre los servicios de los proveedores y los empleados de las pymes.

El producto final tendrá múltiples variables y será personalizado para cada usuario. En primer lugar, el usuario seleccionará la credencial de Club La Nación que más se adapte a sus necesidades. En segundo lugar, debe comunicar a Benfica si hará uso del descuento en el gimnasio Megatlón. Los descuentos y bonificaciones restantes como los educativos serán parte de todos los paquetes.

Las bonificaciones y descuentos que se ofrecen fueron ya ofertados a Benfica o actualmente lo ofrecen a otras empresas. A continuación se describen los beneficios aplicados:

- Una de los programas de beneficios y descuentos que se otorgará a los clientes es a través de la tarjeta Club La Nación. Luego de establecer contacto con su equipo de ventas, se optó por contar con el servicio Premium y Black, alternativas que usan generalmente con clientes corporativos. Ambas credenciales permiten el acceso ilimitado a lanacion.com.ar y al diario en pdf. La suscripción black cuenta con la posibilidad de tener 3 credenciales black, 1 para el titular y 2 adicionales familiares. Las credenciales de Club La Nación otorgan bonificaciones en espectáculos, combustibles, cines, moda, turismo, lo que permite cubrir varios segmentos. El descuento provisto por Club La Nación es del 25% para el Premium y de un 33% en el Black.
- Según la encuesta, uno de los beneficios más solicitados por los empleados son los cursos técnicos. Por ello, una de las prioridades del paquete de beneficios era hacer una oferta interesante en esta área. Una de las alianzas posibles es con el Centro Universitario de Idiomas, donde cualquier empleado tendrá la posibilidad de acceder a un descuento del 15% para cada curso de idioma regular, intensivo y a distancia. Una de las pocas facultades interesadas en bonificar carreras de grado es la Universidad Abierta Interamericana (UAI). Los usuarios tendrán descuentos de hasta un 25% en carreras de grado según turnos y disponibilidad, al igual que un 10% en maestrías y posgrados. Estos descuentos en la UAI se extienden a familiares. Otra universidad interesada en ofrecer sus servicios es la Universidad Siglo XXI. Su oferta incluye un 10% para empleados y familiares directos que deseen estudiar allí. De esta manera, se le está ofreciendo a los empleados una forma de mejorar sus capacidades técnicas y tener un mayor alcance a la familia del cliente.
- Gimnasios: se habló con las principales cadenas del país para tener un mayor alcance geográfico. Luego de intercambiar mails con Megatlón y Sport Club la compañía se inclinó por la oferta del primero. Megatlón tiene dos categorías de gimnasios de acuerdo con las instalaciones que tiene, como la piscina. Por ello ofrecen

un paquete classic y otro plus para sus establecimientos más completos. La oferta que extendió Megatlón a Benfica fue de bonificar el 35% de descuento si se ocupan 100 cupos, 40% es el descuento por facturar a 300 y del 50% en caso de llegar a 500. Además, se evita pagar la matrícula y los planes son mensuales sin un plazo mínimo de permanencia. La idea por parte de Benfica para solventar menos gastos es utilizar el sistema de pases que propone Megatlón. En el sistema de pases, Benfica será el responsable de pagar por los servicios y tendrá el control de los pases para otorgarlos libremente. Utilizando las encuestas realizadas previamente podemos ver que un 46% de los empleados está interesado en este tipo de beneficios.

- En las tiendas de Yenny's habrá un descuento del 10% en cualquier tipo de producto. Ya se hizo contacto con uno de los altos directivos de Yenny's que dio el visto bueno al contrato.
- Para descuentos en talleres artísticos tales como pintura, arte, percusión, improvisación se celebrará una alianza estratégica con Piantao Club Cultural, donde se bonificará un 20% del valor total del curso.
- En el caso de los restaurantes, se buscará formar alianzas estratégicas con cadenas para tener un mayor alcance a nivel geográfico de usuarios. Luego de hacer una encuesta por CABA en restaurantes, mucho de ellos estarían dispuestos a ofrecer algún descuento para incrementar la demanda de sus servicios. En el futuro se planea crear una credencial Benfica, donde los usuarios puedan cargar un saldo a la tarjeta y sus empleados puedan utilizarlos en restaurantes cercanos a la oficina y en horario de trabajo.
- El beneficio de *after office* se basa en extender el horario de *happy hour* en determinados bares. Uno de los bares con los que se tuvo contacto es Cervelar que posee 14 franquicias distribuidas a lo largo del Gran Buenos Aires. Además, se tomó contacto con Antares Pilar para darle una opción a los usuarios que se encuentren en esa zona dado que Cervelar no posee ningún local

allí. La idea de esto es generar un ambiente laboral más relajado en las oficinas y unificar los grupos de trabajo a través de salidas fuera del trabajo distendidas.

- La opción del asesoramiento ICAS³³ le permite al empleado comunicarse a la empresa para consultar problemas cotidianos de aspecto contable, legal, de salud. De esta manera, se pone a disposición del usuario un equipo que buscará solucionar situaciones problemáticas.
- Otro de los beneficios que ofrecerá la empresa es el de Cabify. Cabify es una empresa de transporte, similar a Uber. Esta es una alternativa interesante para los usuarios ya que el uso de este tipo de transporte crece día a día.
- Luego de consultar, un estudio de Statista³⁴ se puede observar que entre Personal, Claro y Movistar se reparten de manera equitativa el *marketshare* en Argentina. Por ello, se está intentando conseguir un descuento con alguna de las tres compañías, ya que este es un gasto al que recurren todas las personas hoy en día y sería interesante ofrecer algún tipo de beneficio en esta área. En una entrevista con Paola Morbello, responsable de la política de beneficios y descuentos en Ernst & Young, confirmó que los empleados de aquella compañía gozan de un 30% de descuento en sus abonos mensuales. Por lo tanto, Benfica está buscando aliarse con alguna de las tres empresas que dominan el mercado ya que en la actualidad ofrecen descuentos. Además, se decidió por ofrecer este beneficio ya que según el informe de PwC, el beneficio del celular es el más utilizado en Argentina y Benfica sintió la necesidad de cubrir el segmento.

La oferta y variedad de los descuentos se irá mejorando con el correr del tiempo para que sea más abarcativa y los clientes tengan mayor satisfacción con

³³ Asesoramiento ICAS. <https://www.icasarg.com/pub/servicios/> (Consultado: 2/7/2018)

³⁴ Statista. <https://www.statista.com/statistics/488707/mobile-market-share-argentina-by-provider/> (Consultado: 5/6/2018)

el servicio recibido. Al momento, estos son los descuentos que mayor importancia tenían de acuerdo al mercado actual de beneficios y las encuestas realizadas a los empleados.

Desde el punto de vista de los empleados de las pymes, consultarán la plataforma online y la aplicación en los celulares para la utilización de los servicios. Cada empleado de la pyme cliente contará con un usuario para poder ingresar tanto a la plataforma online y a la app. El usuario y la contraseña serán la misma para ambos dispositivos para no generar confusiones en los empleados de las pymes. Una vez que el usuario ingresa en su cuenta, se lo direccionará a la página principal donde aparecerán beneficios seleccionados específicamente para cada usuario en particular mediante el uso de *big data* y *data analytics*.

En la página principal la persona tendrá una categoría con los descuentos que se relacione a sus necesidades según su historial de búsqueda y a través del relevamiento de datos. Con esto, Benfica se asegura que los usuarios abran la página e inmediatamente tengan en primera plana los descuentos que le atraigan, y por ende, los que utilice con mayor probabilidad. A su vez, debajo de esta categoría, le aparecerá otra con las bonificaciones que aplican el día presente para que haya mayor uso de estos cupones y así poder retribuir con actividad comercial a los proveedores.

Para tener mayor aceptación por parte de los clientes es esencial contar con una estructura y diseño de plataforma adecuada que permita una navegación simple e intuitiva, dado que el objetivo es acercar a los clientes a utilizar los beneficios y no ahuyentarlos. Por ello, en la página principal se desarrollará un buscador eficiente y práctico que permita encontrar beneficios de manera ágil y rápida. Si bien en el buscador el usuario ingresará palabras claves, también tendrá la opción de utilizar filtros. A continuación se describen los filtros principales:

- Tipo de actividad: dependiendo del tipo de beneficio que busque la persona podrá separarse en varias categorías como Gastronomía, Entretenimiento, Salud y Bienestar, Educación y Shopping.
- Día de bonificación: dentro de algunos paquetes habrá beneficios que serán aplicables en determinados días de la semana.

- Zona: cada beneficio tendrá asignada una ubicación para medir la proximidad del usuario. En el caso de los restaurantes esta será una herramienta útil para elegir el lugar óptimo donde disfrutar de un almuerzo o cena.

Una vez que el usuario haya filtrado los beneficios podrá seleccionar cada uno para leer en detalle en qué consta. Estará publicada una descripción de la actividad, el porcentaje de descuento, los días en los que el descuento tiene lugar, la ubicación, los horarios de apertura y cierre del local. Además, cada actividad recibirá puntuación, la cual tiene una escala de 1 a 5 estrellas, y los comentarios de usuarios que ya han hecho uso del servicio para que el usuario tome una decisión informada.

Todos los usuarios tendrán una credencial Benfica. Cuando la persona arribe a hacer uso del beneficio deberá presentar su tarjeta para poder identificarlo y evitar fraudes.

Luego de hacer uso del beneficio el usuario tendrá la posibilidad de plasmar a través de una puntuación el servicio. Podrá elegir entre una y cinco estrellas que a través de un promedio le dará un rating a cada actividad. Se considerará cinco estrellas como experiencia muy satisfactoria mientras que una estrella significará un servicio malo. Además, se incluirá la opción de dar un comentario breve para orientar aún más a los usuarios y generar un sentido de comunidad de la propia página.

Es fundamental que la información esté disponible de manera clara para que cualquier persona puede acceder a la página y sacar el mayor provecho de ella. Para ello es necesario presentar la información en el orden adecuado y redactado de manera correcta, con imágenes que inspiren alegría y motivación a los usuarios.

Precio

Los precios de cada paquete van a depender de la utilización del gimnasio y la credencial Club La Nación seleccionados. Para obtener el precio específico de cada paquete se tomarán en cuenta cuales son los costos a los que incurre Benfica para poder ofrecer cada beneficio. De esta manera, cada producto tendrá un costo total que se distribuirá dependiendo del volumen de usuarios que se obtengan. De los beneficios que ofrece Benfica, los tres que generarán facturas de gasto son las credenciales del Club La Nación y el gimnasio. El resto de los servicios no requieren de un desembolso de dinero por parte de la compañía. Se puede observar la importancia que tiene el volumen de usuarios, ya que a mayor cantidad menores serán los precios. Una vez que se obtenga el costo total se le aplicará un porcentaje del 12%, que en otras palabras sería la comisión que cobra Benfica como intermediario entre los empleados de las pymes y los servicios de los proveedores.

El costo de cada credencial Club La Nación es de \$150 para el servicio Premium y de \$450 para el Black. En el caso del gimnasio se estipula que el 46% de los usuarios usará este servicio. Si se espera iniciar actividades con 450 empleados abonados a Benfica y a fin de año terminar con 900, se tomará el 46% de 675 como base para calcular el costo anual. Se espera que durante el primer año aproximadamente 310 personas utilizarán los pases. Como consecuencia tomaremos el descuento del 40% (Classic \$894, Platino Plus \$1.188) durante el primer año, y ya el segundo año se pasaría a un 50% (Classic \$894, Platino Plus \$1.188) de descuento en el valor total dada la cantidad de empleados. Los precios se mantienen porque se calculó una inflación del 20% anual. La tabla a continuación permitirá identificar con mayor facilidad el costo de cada servicio.

Costo Mensual Unitario	\$
Tarjeta Club LN Premium	150
Tarjeta Club LN Black	450
Megatlón Classic	894
Megatlón Platinum	1188
ICAS	10

A este valor hay que sumarle los costos de comercialización, administración, servicios técnicos repartidos equitativamente. En el primer año

estos gastos sumaron por \$3.556.989, esto puede observarse en el Cash Flow. Si se divide la cifra por 8100, que sería la demanda promedio estimada de empleados a fin de año multiplicado por los meses del año, se obtiene un valor cercano a los \$439. Luego de hacer el análisis de los costos, la firma aplica un porcentaje del 12% por sobre el costo de lo ofrecido.

	Descuentos	Precio
Gastos Com, adm	-	492
Megatlon Classic	40%	1.001
Megatlon Plus	40%	1.331
CLN Premium	25%	168
CLN Black	33%	504

Si se observa la tabla con los precios, el paquete más económico que incluye los descuentos básicos y la tarjeta del Club La Nación Premium tiene un precio de \$660. Mientras que el paquete con mayor precio que incluiría la credencial Black y Megatlón Plus rondaría los \$2.327.

Como se puede concluir, el precio del servicio va a variar dependiendo de los servicios seleccionados. La variación será bastante amplia dado que el servicio más económico tendrá un valor aproximado de \$660 mientras que el más elevado es de \$2.327.

Promoción

Al ser un concepto y una empresa nueva la promoción del servicio es una de las variables más relevantes. En primer lugar, lo que se debe hacer es dar a conocer en el mercado la existencia de Benfica. Al tratarse de pymes, una de las formas más fáciles de acceder a este target es a través de distintas ferias y exposiciones, la Expo Pyme es una de ellas. Este año se celebró en la rural en el mes de Abril. Uno de sus objetivos es ser “punto de encuentro para PYMES, profesionales y jóvenes emprendedores que buscan soluciones innovadoras, concretar reuniones de negocios”³⁵. Este sería un espacio ideal para presentar la idea frente a pymes y emprendedores con un stand. Los interesados podrán acercarse y tomar conocimiento del emprendimiento, al igual que despejar

³⁵ Expo Pyme, <https://expopyme.com.ar/ediciones-anteriores/> (Consultado: 24/5/2018)

cualquier duda que les genere. Además, la exposición cuenta con la posibilidad de ser un speaker, lo que sería ideal para generar aún mayor conocimiento del modelo de negocios. Estas conferencias tienen un *streaming* a toda Latinoamérica lo que resulta interesante para ver cuál es la recepción que tiene la idea en otros lugares geográficos. En el futuro, podrá observarse como una posibilidad de crecimiento a otros países generando aún mayor volumen de usuarios e incrementar la oferta de proveedores y servicios.

Para promocionar el producto, las empresas que cuenten con stands en el predio podrán anotarse en el stand de la compañía para tener un descuento del 30% durante los primeros tres meses. Lo que se busca con esta estrategia es captar a pymes de diversos rubros desde el inicio. Involucrarse en más sectores significa tener un mayor alcance y base de potenciales usuarios que es lo que busca la empresa para crecer. Si la compañía se enfocara en tan solo dos o tres sectores se estaría discriminando a muchas empresas ya que los programas de beneficios estarían enfocados en pocos sectores, y esto es algo que va en contra de los ideales de la compañía; que cualquier empleado tenga acceso a beneficios sociales.

Otra forma de atraer a las empresas es ofrecer descuentos a aquellas que traigan mayor cantidad de empleados. Se pensó un sistema donde las compañías que incorporen más de 10 empleados reciban un descuento. La idea de ofrecer un mayor descuento a aquellas compañías que más empleados aporten, se ve como un beneficio para Benfica para agrandar su base de empleados. Asimismo, los clientes se ven beneficiados ya que sus costos van a disminuir. La tabla a continuación muestra las bonificaciones que otorgaría la empresa.

Empleados	Bonificación
<10	Tarifa Completa
11 a 20	1%
21 a 30	2%
31 a 40	3%
41 a 50	4%

Luego de presentarse en la Expo Pyme o una feria de características similares se espera concretar lazos con parte de las pymes que participen. Una vez en contacto, la firma procederá a visitar personalmente a las pymes para acordar la prestación del servicio. Durante estas reuniones se buscará incentivar a las pymes a comentar con sus pares acerca de ello. De esta manera, el “boca

a boca” se convierte en algo esencial ya que ambas partes se ven beneficiadas de ello. Las pymes pagarán menos por el servicio y Benfica tendrá mayor cantidad de clientes.

Luego de unos meses se empezará a promocionar de otras maneras para masificar las ventas. Se comenzará por publicitar contenido conciso y claro en las redes sociales para que cualquier persona lo pueda observar. Lo que se busca al publicitarlo en las redes sociales es que los empleados de las pymes se enteren de este programa de beneficios y eleven a sus superiores, la existencia de Benfica y la posibilidad de contratar el servicio.

Dentro de la página web se espera generar un sentido de pertenencia y fidelización con los clientes. Cada usuario tendrá la posibilidad de escribir un comentario menor a 300 caracteres para calificar a los proveedores de servicios donde podrán recomendar la actividad. Además, se abrirá un foro donde todos los usuarios que tengan alguna duda puedan participar y solucionar dudas entre ellos.

Plaza

El servicio de Benfica se hará a través de una plataforma online y una aplicación. La página web podrá visualizarse en computadoras y dispositivos móviles y será compatible con las plataformas Android e IOS, es decir, se podrá abrir en distintos buscadores como Google Chrome, Mozilla Firefox, Safari, sin dejar a ningún sistema por fuera.

El objetivo de la firma es poner a disposición del usuario la opción de buscar los beneficios con ambas opciones. Si bien se le dará importancia a la página web el foco se centrará en la aplicación. En los últimos años la utilización de los *smartphones* creció exponencialmente, en especial en Argentina que se encuentra dentro de los cinco países con mayor cantidad de minutos consumidos a través de las aplicaciones³⁶. Dicho esto, es necesario tener una aplicación que se pueda descargar a través del app store en cada dispositivo móvil de manera gratuita. Con el correr del tiempo, se irán implementando mejoras y

³⁶ Telam. 2017. Argentina encabeza el ranking de uso de internet en celulares según un estudio, Diciembre 16.

actualizaciones de acuerdo con el *feedback* que se reciba por parte de los clientes.

En relación a la página web, su desarrollo se hará de manera paralela con la aplicación. Dado que hoy en día las páginas web se consumen desde varios dispositivos como *notebooks*, *netbooks*, *tablets*, celulares; se utilizará la técnica de Diseño Web Adaptable (Marcotte, 2011). El objetivo de la misma es adaptar la apariencia de las páginas web al dispositivo que esté utilizando la persona para visualizarla. Esta teoría trae ventajas a Benfica porque se ahorran costos y tiempo, en la creación y gestión de la plataforma. La firma estaría evitando repetir procesos para la creación de la página web y la aplicación.

La plaza es uno de los puntos donde Benfica pondrá atención ya que la comunicación eficiente de los descuentos es esencial. Los usuarios deben tener un conocimiento adecuados de los beneficios a los que pueden acceder, ya que si el usuario no sabe que tiene el descuento no puede hacer uso de él.



Operaciones del Negocio

El personal de la empresa es el componente con mayor importancia. Las decisiones, y posteriores acciones de los empleados serán la base del éxito para este emprendimiento. El accionar comercial será esencial para poder comunicar coherentemente y con convencimiento la idea para generar ventas. El desarrollo del perfil comercial tendrá como principal objetivo atraer la mayor cantidad de usuarios y concretar ventas. El sector comercial tendrá una conexión fuerte con las campañas publicitarias de marketing que, al igual que el área comercial, buscará atraer clientes de distintos sectores. Además, habrá un encargado de la plataforma que tendrá la responsabilidad de contactarse con los creadores del contenido, y dará soporte a los clientes que se acerquen con problemas. Por último, habrá un sector de finanzas donde se analizará la oportunidad y el riesgo de cada beneficio y cliente.

En principio, los sectores estarán conformados por un máximo de dos personas ya que los costos de tener personal son altos, especialmente en Argentina como ya se analizó previamente. Con estos cuatro sectores se espera cubrir las actividades que se creen esenciales para poner en funcionamiento la empresa. En los años posteriores se espera incrementar el personal, dado que se esperan mayor cantidad de clientes que generarán más trabajo y mayores resultados que permitirán a la empresa pagarle a estos empleados.

Benfica tendrá como base de operaciones una oficina en Guevara 1520, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esta es la dirección de las oficinas de Indhecos SAICA, una empresa de servicios de limpieza. El propietario de Indhecos es familiar del fundador de Benfica por lo tanto no habría inconvenientes en compartir el recinto.

Las oficinas se encuentran en Villa Ortúzar, a metros de la estación Tronador de la línea B de subtes. Este es un lugar estratégico ya que se encuentra en el centro geográfico de la ciudad de Buenos Aires. En principio, Benfica centrará sus operaciones en CABA y Gran Buenos Aires, por lo que la cercanía con los clientes no será un problema. Ante cualquier inconveniente en el uso de la plataforma o servicios los clientes tendrán la posibilidad de acercarse personalmente para solucionarlos. Por un momento, se pensó en la posibilidad de no tener una oficina física el primer año de actividades ya que al tratarse de

una plataforma, el trabajo se hace desde un servidor y redes de computadoras. Sin embargo, la necesidad de vender la idea exitosamente y atender a los clientes forzó a utilizar un espacio físico.

El edificio donde opera Indhecos cuenta con dos pisos y un entrepiso. Hasta el año pasado, el área de comunicaciones estaba ubicada en el entrepiso pero fue reubicada al primer piso dejando una oficina de 15 metros cuadrados y una sala de 35 metros cuadrados donde se puede ubicar hasta 6 personas cómodamente. Para las actividades y operaciones que se esperan en el transcurso del primer año, el lugar cumple con lo necesario. En el entrepiso hay tres escritorios junto con sus sillas que están en desuso y estarán a disposición de Benfica. Hoy en día, el lugar no está en condiciones para recibir clientes e inversores. Se invertirá en las oficinas para que cuente con todos los equipos y maquinaria necesaria como computadoras, impresoras, ficheros, teléfonos, por nombrar algunos. La apariencia del lugar es otro aspecto clave, ya que la imagen es una parte esencial para el éxito de una empresa. Se espera crear un ambiente en el que los clientes se sientan cómodos y relajados.

En el futuro, con el crecimiento estimado de Benfica se procederá a alquilar oficinas propias ya que se espera un crecimiento sostenido de clientes, y por ende, ganancias. La ubicación, tamaño y tipo de oficina dependerá de los resultados que se hayan obtenido durante los primeros años de ejercicio y la proyección que se haga a futuro.

En términos de producción, Benfica funciona como un intermediario de servicios por lo tanto no cuenta con inventarios. La negociación con los proveedores y la creación de la plataforma donde se podrán observar los beneficios será una de las pocas actividades que requiere de producción en la empresa. Aunque la empresa contará con personal de perfil comercial y venta de servicios, será necesario contar con una persona con perfil tecnológico.

En relación a la negociación con los proveedores, como se detalló antes, los únicos dos que requieren de un desembolso de dinero por parte de Benfica son las credenciales del Club La Nación, y el gimnasio Megatlón. La compañía está dispuesta a ofrecer ambos servicios a pesar del costo que representan ya que las credenciales de La Nación dan acceso a muchos descuentos, cubriendo varios segmentos.

Las negociaciones se hacen por tiempos definidos aunque por lo general se renuevan automáticamente cuando no hay problemas con el servicio. En ocasiones se firma un contrato redactado o en otras se oficializa a través de un intercambio de mails.

Los proveedores elegidos para el desarrollo de la app fueron analizados en profundidad entre las dos personas encargadas del negocio. Las variables en las que se hizo hincapié fueron costo, confiabilidad, excelencia del servicio, trabajos anteriores, entre otros. A continuación se describen los proveedores, sus cualidades y las funciones que tendrán dentro del proyecto:

- Contenido y funcionalidad de la plataforma: será creado por los dos socios del emprendimiento; Luciano Barberio y Santiago Murisengo. Para saber cuál es el contenido apropiado se tomarán dos variables. En primer lugar, se hará un benchmarking de las empresas de beneficios para pymes en el exterior con mayor éxito. Se hará un análisis exhaustivo de Fond.co en Estados Unidos y Rewardz en Malasia, empresas que nacieron con el mismo objetivo que Benfica. Se buscará tomar las variables más significativas que los llevaron a vender el producto y adaptarlas a la cultura argentina. En segundo lugar, se utilizará la investigación de mercado que se llevó a cabo previamente. Los beneficios que ofrecerá Benfica se basarán en los patrones de comportamiento de los clientes y potenciales clientes para generar mayor base de usuarios. Para lograr esto se enviaron encuestas online y presenciales en pymes, y se entrevistaron a personas de alto conocimiento en programas de beneficios. Esto permite observar cuales son las necesidades cubiertas en la actualidad y las oportunidades que debería aprovechar Benfica con el mercado actual de beneficios.
- Diseño Web: el diseño de la plataforma donde se mostrarán los beneficios será diseñado por S-Media, quien también hará el logo. La elección de S-Media se fundamentó en lo funcional y facilidad del manejo de sus webs. El objetivo es que la web sea fácil de usar e intuitiva para que cualquier persona la pueda utilizar y S-Media cumple con ambos requisitos.

- Aspectos legales: de esta área se encargará el Estudio Arrechea³⁷, una firma con más de 30 años de experiencia en la constitución de sociedades. Su expertise se centra en la constitución y derechos de las sociedades, ahorrándose gran cantidad de tiempo y dinero. Sus 30 años de experiencia permitirán concretar los procesos legales para iniciar una empresa rápidamente y con la posibilidad de no incurrir en gastos previos.
- Soporte tecnológico: el soporte será hecho por la persona que se encuentre en el área tecnológica. En principio se tratará de solo una persona, que tendrá la responsabilidad de responder ante cualquier duda o consulta de la plataforma estratégica. En el caso de contar muchos problemas desde la gerencia se le permitirá apoyarse en una empresa experta en aplicaciones ya que la experiencia y satisfacción del cliente no puede ponerse en peligro.
- Logo de la marca: una buena imagen de una empresa cobró gran importancia en los últimos años. El logo no sólo será la imagen que tendrán en la cabeza los clientes de Benfica sino que es un reflejo de cómo se desempeña una empresa, las actividades y los productos que ofrece. Esta tarea se ha delegado a la empresa S Media³⁸. Entre sus casos de éxito están Torneos y Competencias, y Colonia Express. Lo que inclinó a Benfica a tomar esta decisión fue la simplicidad de los logotipos y los colores vivos que suelen utilizar.
- Contacto con los clientes: el equipo de ventas será el encargado de contactarse con los clientes. En principio este equipo estará conformado por dos personas, una de ellas se moverá fuera de las oficinas visitando personalmente a clientes. El segundo integrante trabajará dentro de las oficinas a través del teléfono y manteniendo un seguimiento de cada cliente. En lo posible, ambos deberán reunirse todos los días para actualizar la situación de cada cliente en caso de que necesite una visita personal o viceversa.

³⁷Estudio Arrechea. <https://www.estudioarrechea.com.ar/sociedades.html> (Consultado: 5/5/2018)

³⁸SMedia. <http://www.smedia.com/> (Consultado: 16/5/2018)

Equipo

Las dos personas que vieron esta oportunidad de negocio y forman el equipo fundador son Luciano Barberio y Santiago Murisengo, ambos estudiaron en la Universidad de San Andrés. Barberio estudió la carrera de Administración de Empresas y Contador Público mientras que Murisengo se destacó en Ciencias Políticas, y cuenta con más de 4 años en el sector de ventas de Procter & Gamble. En la cabeza de ambos, uno de los objetivos principales era tener un propio emprendimiento y luego de un viaje a Estados Unidos se toparon con la empresa AnyPerks que ofrecía beneficios y descuentos para cualquier tipo de empresa. De allí nació la idea de que cualquier empleado tiene derecho a recibir beneficios sin importar la empresa o jerarquía.

La empresa estará dividida en dos partes iguales con la misma cantidad de votos para cada socio fundador. Una de las formas que se está analizando para juntar el capital inicial es a través de las rondas de financiación. Esta forma de obtener fondos puede llegar a involucrar a otro socio, cuya incorporación se llevará a cabo, solo si ambos socios están de acuerdo. Esto se debe a que para tomar una decisión se deberá contar con el 51% de los votos. En el caso de que uno de los accionistas decidiera retirarse de la empresa deberá ofrecer en primer lugar su paquete accionario a otro integrante de la sociedad. Si ninguno está dispuesto a adquirir esa parte, podrá vender a otra persona sus acciones, siempre que los socios actuales acepten al nuevo integrante.

En relación a los empleados de la sociedad, estos se podrán separar por funciones. En el área de ventas el encargado será Santiago Murisengo, en principio contará con una persona más con quien ha trabajado en Procter & Gamble, Pedro Guarracino, que al ver el potencial del proyecto está dispuesto a unirse al equipo. El área de finanzas y contable estarán manejadas por Luciano Barberio los primeros meses, y en caso de ser necesario se incorporará a otra persona más en el futuro. El área de comunicación y marketing estará a cargo de una persona, al igual que el sector tecnológico. En ambos casos, se está buscando personal que cumpla con estas tareas. En caso de ser necesario, se incorporará a partir del segundo año más personal para hacer frente a la demanda y consultas de los clientes.

Costos, finanzas e inversión

Inversión Inicial

Por los costos de inversión inicial, se hace referencia a aquellos gastos que se hacen para poner en marcha el negocio. Muchos de estos gastos se hacen por única vez, tales como una impresora, computadoras, registros de marca.

En este caso, se tomará como inversión inicial hasta el momento en el que se realiza la primera venta, que asumimos será dentro de los 3 meses de presentarse en la ExpoPyme. El gasto inicial más grande en el negocio será la creación de la aplicación y la página online ya que se contrató a una empresa para su desarrollo. La idea es que el usuario pueda usar los beneficios y cuenten con la aplicación para poder hacer un mayor uso de ellos desde el primer día. El marketing y la comunicación es otro aspecto importante a tener en cuenta una vez que se ponga en marcha la empresa. En este caso se tendrán en cuenta los gastos necesarios para poner un stand en la expo pyme y marketing online de los primeros meses. En tercer lugar, se encuentra la inversión en bienes muebles para transformar el entepiso ubicado en Guevara 1520, en una oficina funcional donde se pueda recibir clientes. Por último, los sueldos de los socios fundadores, el personal y la oficina durante los primeros meses deben tomarse en consideración.

La tabla muestra que el sueldo de los socios fundadores es de \$18.000 sin incluir las cargas sociales. Si bien no parece un salario alto, el objetivo del directorio es reinvertir la mayor cantidad de plata en la compañía. En el futuro, cuando las ventas incrementen y la compañía se vuelva rentable estas cifras aumentarán. Respecto al resto de los sueldos, estos serán de aproximadamente \$27.000 durante los primeros tres meses. Según el sitio el salario.com³⁹, un director de marketing o de ventas en Argentina percibe una remuneración promedio de \$19.103, aunque puede variar significativamente. Como podemos observar, el salario de los empleados es mayor al promedio por lo que estarán motivados a trabajar. Asimismo, los empleados recibirán dentro de su

³⁹ El Salario. <https://elsalario.com.ar/Salario/compara-tusalario#/> (Consultado: 1/6/2018)

compensación total beneficios. Esta es una manera de demostrar que la firma está comprometida y confía en el producto ofertado. Para hacer el cálculo del espacio físico se procedió a relevar las facturas de alquiler y servicios de Indhecos, abonándose una proporción en base a los metros cuadrados ocupados.

La inversión inicial estimada es de \$1.270.230. A continuación se desglosa la inversión que necesita Benfica para dar inicio a sus actividades:

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Sueldo Socio Fundador	6	\$ 18.000,00	\$ 108.000,00
Cargas Sociales Socios	6	\$ 4.140,00	\$ 24.840,00
Sueldos	9	\$ 27.000,00	\$ 243.000,00
Cargas Sociales Empleados	9	\$ 6.210,00	\$ 55.890,00
Desarrollo de la Web y App	1	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
Desarrollo del logo	1	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Stand en Expo Pyme	1	\$ 48.400,00	\$ 48.400,00
Speaker Expo Pyme	1	\$ 12.100,00	\$ 12.100,00
Marketing Online	3	\$ 50.000,00	\$ 150.000,00
Constitución y registro de marca	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Alquiler	3	\$ 20.000,00	\$ 60.000,00
Escritorio	2	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00
Sillas	4	\$ 3.000,00	\$ 12.000,00
Notebook Personal	5	\$ 15.000,00	\$ 75.000,00
Impresora/Scanner	2	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00
Router	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Lamparas	5	\$ 500,00	\$ 2.500,00
Teléfono Celular	5	\$ 5.000,00	\$ 25.000,00
Gastos Telefonos	15	\$ 600,00	\$ 9.000,00
Electricidad	3	\$ 4.000,00	\$ 12.000,00
Gas	3	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00
Agua	3	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00
Viaticos	3	\$ 3.000,00	\$ 9.000,00
Gastos Varios (libreria)	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Inversión Inicial			\$ 1.270.230,00

Financiamiento

Para obtener el capital inicial se tomaron en consideración dos opciones. En primer lugar, se analizó el ingreso a rondas de financiamiento. El riesgo de involucrar a un tercero en un proyecto es elevado porque puede traer consigo ideas que no estén alineadas con los socios fundadores y además, significa ceder parte de la compañía. Sin embargo, una mirada externa puede resultar en nuevas ideas que complementadas con la idea principal del proyecto puede traer

resultados extraordinarios. En segundo lugar, se encuentra la posibilidad de tomar un crédito con alguna entidad bancaria. El gran problema de recurrir a los bancos son altas tasas de interés que pueden variar entre un 30% y 40% según lo investigado. Actualmente, se cree que la mejor forma de obtener financiamiento será en la ExpoPyme, exposición que cuenta con 6 rondas. Al tener un stand y poder comunicarse a través de la charla a los invitados será clave para conseguir socios estratégicos que observen potencial en la idea.

Estado de Resultados

Para la elaboración del Estado de Resultados se tomó un escenario normal. Para tener un cálculo más acertado de los resultados en años futuros se tomará en cuenta la inflación. Si bien es difícil estimar de manera correcta la inflación, se tomará un 20% anual. En la tabla a continuación se puede observar el costo que representa para la compañía cada servicio y el precio que deberá abonar cada usuario para su posterior utilización. Dentro de los gastos comerciales y administrativos se contemplan todos los beneficios a excepción del pase a Megatión y la credencial del Club La Nación.

	Descuentos	Promedio Usuarios	Costo Un. x Mes	Costo Total	Fee (12%)	Precio	Facturado
Gastos Com, adm	-	675	439	(3.556.989)	12%	492	3.983.828
Megation Classic	40%	155	894	(1.665.522)	12%	1.001	1.865.385
Megation Plus	40%	155	1.188	(2.209.680)	12%	1.331	2.474.842
CLN Premium	25%	365	150	(656.100)	12%	168	734.832
CLN Black	33%	311	450	(1.676.700)	12%	504	1.877.904
Total				(6.208.002)			10.936.790

La tabla permite ver como se llegó a las ventas netas por un total de \$10.936.790. Se tomó un porcentaje del 12% por sobre el costo total. De esta manera, se genera caja para la compañía sin exceder en ningún caso el descuento que obtienen los clientes por el servicio. Dentro del costo total de 6.208.002 no se consideran los gastos comerciales, administrativos y de servicio técnico. El desarrollo del segundo y tercer año de actividades se encuentra en el anexo.

	2019	2020	2021
VENTAS NETAS	10.936.790	15.856.631	25.348.730
COSTO DE VENTAS	(6.208.002)	(9.344.387)	(15.698.570)
Ganancia bruta	4.728.788	6.512.244	9.650.161
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN			
Sueldo Fundador	(240.000)	(277.200)	(630.000)
Marketing Online	(670.604)	(850.489)	(1.078.625)
Sueldos Personal	(720.000)	(1.247.400)	(1.509.354)
Cargas Sociales	(220.800)	(350.658)	(492.051)
Bonificaciones	(843.624)	(237.849)	(380.231)
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			
Sueldo Fundador	(240.000)	(277.200)	(630.000)
Cargas Sociales	(55.200)	(63.756)	(144.900)
Alquiler	(252.000)	(304.920)	(368.953)
GASTOS DE SERVICIO TÉCNICO			
Sueldo Personal	(360.000)	(831.600)	(1.006.236)
Cargas Sociales	(82.800)	(191.268)	(231.434)
Desarrollo y Mantenimiento App	(406.013)	(515.296)	(618.355)
OTROS GASTOS, NETO			
Servicios (Agua, Gas, Electricidad)	(87.179)	(110.564)	(132.677)
Teléfonos	(40.236)	(51.029)	(61.235)
Viáticos	(40.236)	(51.029)	(61.235)
Asesoría Legal	(141.920)	(202.344)	(263.047)
OTROS INGRESOS, NETO			
(Pérdida) Ganancia del ejercicio antes de impuestos	328.176	949.642	2.041.827
IMPUESTO A LAS GANANCIAS (35%)	114.862	447.236	714.639
(Pérdida) Ganancia neta del ejercicio	213.315	502.405	1.327.188

Como se puede observar las ventas netas en el primer año alcanzan un total de \$10.936.790 y los costos de los servicios son de \$6.208.002, un 56,76%. Cabe recordar que los primeros tres meses, se otorgará un descuento del 30% sobre el total del valor a los clientes, lo cual se ve reflejado en la línea de bonificaciones en el Estado de Resultados. A su vez, la línea de bonificaciones incluye aquellas otorgadas a compañías que incorporan al servicio al menos a 10 personas. Para el segundo y tercer año de actividades de espera un 60% de aumento en las ventas. Estos aumentos del 60% incluyen una inflación del 20% por lo tanto el aumento de las ventas netas estaría rondando el 40% anual, lo que creemos un escenario normal. Para el primer año de actividades el saldo es positivo y continúa con dicha tendencia durante el segundo y tercer año de

actividades. Como se puede observar con la proyección, este es un negocio basado en el volumen. Para el tercer año comienzan a funcionar las economías de escala a mayor manera y se puede observar el efecto que tiene generar un gran volumen de usuarios ya que el resultado neto del tercer año triplica el del segundo año.

Los costos de ventas que se elevan a \$6.208.002 se refieren a los gastos que debe hacer Benfica para comenzar a negociar con las marcas para poder ofertar sus servicios. De los servicios que se ofrecerán en primera instancia, los únicos dos que requieren de realizar un gasto son los pases a Megatlón y las tarjetas del Club La Nación.

En cuanto a los gastos de comercialización el primer año, incluye el sueldo del equipo de ventas y el de marketing. Dentro del equipo de ventas está Santiago Murisengo que al ser socio fundador va a recibir la suma mensual de \$18.000 el primer año. Ya en el tercer año de actividades, se estima que el rendimiento de la compañía va a mejorar y por lo tanto los socios fundadores incrementarán su sueldo a \$50.000 mensuales. Con el correr de los años, el sueldo de los fundadores se irá actualizando de acuerdo a las ganancias de los periodos futuros. El marketing online será otro costo abultado en la compañía. La importancia de generar una marca e imagen de calidad y excelencia genera un gasto necesario para atraer nuevos clientes e incrementar la base. En relación a los sueldos del personal, se calculó un incremento de una persona por año en el sector más la inflación. Por último, el gasto en eventos hace referencia al stand y las charlas que se harán en las ferias y exposiciones, vinculadas al marketing y comercialización del producto.

En el caso del alquiler se tomó como base el total que paga hoy en día Indhecos en proporción a los metros cuadrados que ocupa el edificio en su totalidad, esto arroja un costo de \$20.000 mensuales de alquiler que sumado al gasto de luz, electricidad y agua llega a \$26.500. Otro gasto con importe alto que tiene la empresa es el desarrollo y mantenimiento de la app y links con los correos electrónicos. Para que los usuarios hagan un uso eficiente de sus beneficios la app debe estar actualizada constantemente y se debe adaptar a las nuevas tendencias. Dicho esto, el gasto de mantenimiento de la plataforma es alto porque es necesario para que la empresa se encuentre en la vanguardia.

En la estimación hecha, el resultado del primer ejercicio económico arroja saldo positivo. Como se puede observar la estimación para los años 2020 y 2021 cuando la base sobrepase los 1.000 empleados es muy alentadora. Una vez que se comience a generar ganancias se invertirán en la empresa durante el siguiente ejercicio.

Cash Flow

El *cash flow* es otro indicador que permite analizar el futuro de Benfica. Durante el primer año de actividad el flujo de fondo tiene saldo negativo los primeros tres meses. Esto se puede explicar por el precio promocional que tendrán los paquetes los primeros tres meses y la falta de volumen. Sin embargo, esto no es alarmante ya que por lo general las compañías durante los primeros meses de actividades suelen operar en números rojos. Si se pone foco en la segunda parte del primer año y en el segundo año, los flujos se convierten en positivos. En el caso de recurrir a las rondas de financiamiento, los inversores tendrán la posibilidad de recuperar el capital invertido al final de tercer año de actividades. Esto se debe a que por primera vez el *cash flow* excede los \$250.000 mensuales una vez que las sinergias entre todos los servicios empiecen a dar sus frutos.

Si se analiza el patrón de cash flow, a partir del cuarto mes de actividades los flujos son positivos. Este sería el primer mes donde Benfica cobra la tarifa completa. Esto permite observar que a partir de este mes, la compañía genera caja positiva de manera incremental a causa de los aumento en las ventas. Por lo tanto, si el contexto y las bases estimadas del negocio se mantienen, los flujos de caja podrán ser utilizados para pagar las deudas con los prestamistas y reinvertir el excedente en el negocio.

	2019													
	2018	Q1			Q2			Q3						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	11	12
Ingresos														
Ventas	510.538	528.137	546.994	810.353	841.512	875.163	911.619	951.245	994.474	1.041.819	1.093.899	1.151.461		
Aportes	1.275.000													
Rdo No Asignado	510.538	528.137	546.994	810.353	841.512	875.163	911.619	951.245	994.474	1.041.819	1.093.899	1.151.461		
Total Ingresos														
Egresos														
Costo de Servicios	(413.992)	(428.263)	(443.554)	(459.977)	(477.664)	(496.765)	(517.459)	(539.951)	(564.489)	(591.363)	(620.925)	(653.599)		
Sueldos Fundadores	(40.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)		
Sueldo Personal	(90.000)	(90.000)	(90.000)	(90.000)	(90.000)	(90.000)	(90.000)	(90.000)	(90.000)	(90.000)	(90.000)	(90.000)		
Cargas Sociales	(29.900)	(29.900)	(29.900)	(29.900)	(29.900)	(29.900)	(29.900)	(29.900)	(29.900)	(29.900)	(29.900)	(29.900)		
Alquiler	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(22.000)	(22.000)	(22.000)	(22.000)	(22.000)	(22.000)		
Luz, Agua, Electricidad	(6.500)	(6.630)	(6.763)	(6.896)	(7.036)	(7.177)	(7.320)	(7.466)	(7.616)	(7.768)	(7.923)	(8.082)		
Marketing	(50.000)	(51.000)	(52.020)	(53.060)	(54.122)	(55.204)	(56.308)	(57.434)	(58.583)	(59.755)	(60.950)	(62.169)		
Desarrollo y Mantenimiento Plataforma	(30.000)	(30.900)	(31.518)	(32.146)	(32.791)	(33.447)	(34.116)	(34.798)	(35.494)	(36.204)	(36.928)	(37.667)		
Asesoría Legal	(10.000)	(10.300)	(10.609)	(10.927)	(11.255)	(11.593)	(11.941)	(12.299)	(12.668)	(13.048)	(13.439)	(13.842)		
Viáticos	(3.000)	(3.060)	(3.121)	(3.184)	(3.247)	(3.312)	(3.378)	(3.446)	(3.515)	(3.585)	(3.657)	(3.730)		
Teléfonos	(3.000)	(3.060)	(3.121)	(3.184)	(3.247)	(3.312)	(3.378)	(3.446)	(3.515)	(3.585)	(3.657)	(3.730)		
Otros Gastos	(211.000)													
Costos Operativos Erogables	(1.270.230)	(1.270.230)	(1.270.230)	(1.270.230)	(1.270.230)	(1.270.230)	(1.270.230)	(1.270.230)	(1.270.230)	(1.270.230)	(1.270.230)	(1.270.230)		
EBIT	4.770	(185.854)	(183.612)	61.074	72.250	84.453	95.819	110.504	126.694	144.610	164.519	186.742		
(Impuesto a las Ganancias)	-	(64.742)	(64.264)	21.376	25.287	29.559	33.537	38.676	44.343	50.614	57.582	65.360		
Cash Flow Disponible	(120.805)	(120.234)	(119.348)	39.698	46.962	54.895	62.282	71.828	82.351	93.997	106.937	121.382		

	2020											
	Q1			Q2			Q3					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos												
Ventas	1.232.421	1.255.383	1.279.229	1.304.009	1.329.781	1.356.605	1.384.546	1.407.751	1.431.757	1.456.605	1.482.340	1.509.011
Aportes												
Rdó No Asignado												
Total Ingresos	1.232.421	1.255.383	1.279.229	1.304.009	1.329.781	1.356.605	1.384.546	1.407.751	1.431.757	1.456.605	1.482.340	1.509.011
Egresos												
Costo de Servicios	(692.177)	(705.237)	(718.799)	(732.893)	(747.551)	(762.807)	(778.699)	(791.897)	(805.551)	(819.683)	(834.320)	(849.490)
Sueldos Fundadores	(44.000)	(44.000)	(44.000)	(44.000)	(44.000)	(44.000)	(48.400)	(48.400)	(48.400)	(48.400)	(48.400)	(48.400)
Sueldo Personal	(165.000)	(165.000)	(165.000)	(165.000)	(165.000)	(165.000)	(181.500)	(181.500)	(181.500)	(181.500)	(181.500)	(181.500)
Cargas Sociales	(48.070)	(48.070)	(48.070)	(48.070)	(48.070)	(48.070)	(52.877)	(52.877)	(52.877)	(52.877)	(52.877)	(52.877)
Alquiler	(24.200)	(24.200)	(24.200)	(24.200)	(24.200)	(24.200)	(26.620)	(26.620)	(26.620)	(26.620)	(26.620)	(26.620)
Luz, Agua, Electricidad	(8.244)	(8.408)	(8.577)	(8.748)	(8.923)	(9.102)	(9.284)	(9.469)	(9.659)	(9.852)	(10.049)	(10.250)
Marketing	(63.412)	(64.680)	(65.974)	(67.293)	(68.639)	(70.012)	(71.412)	(72.841)	(74.297)	(75.783)	(77.299)	(78.845)
Desarrollo y Mantenimiento Plataforma	(38.420)	(39.189)	(39.972)	(40.772)	(41.587)	(42.419)	(43.287)	(44.133)	(45.015)	(45.916)	(46.834)	(47.771)
Asesoría Legal	(14.258)	(14.685)	(15.126)	(15.580)	(16.047)	(16.528)	(17.024)	(17.535)	(18.061)	(18.603)	(19.161)	(19.736)
Viáticos	(3.805)	(3.881)	(3.958)	(4.038)	(4.118)	(4.201)	(4.285)	(4.370)	(4.458)	(4.547)	(4.638)	(4.731)
Teléfonos	(3.805)	(3.881)	(3.958)	(4.038)	(4.118)	(4.201)	(4.285)	(4.370)	(4.458)	(4.547)	(4.638)	(4.731)
Otros Gastos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Operativos Erogables	(1.105.390)	(1.121.231)	(1.137.635)	(1.154.631)	(1.172.254)	(1.190.540)	(1.237.653)	(1.254.013)	(1.270.896)	(1.288.328)	(1.306.336)	(1.324.950)
EBIT	127.032	134.152	141.594	149.378	157.527	166.065	146.893	153.738	160.861	168.277	176.004	184.062
(Impuesto a las Ganancias)	44.461	46.953	49.558	52.282	55.134	58.123	51.412	53.808	56.301	58.897	61.601	64.422
Cash Flow Disponible	82.570	87.199	92.036	97.096	102.392	107.942	95.480	99.930	104.560	109.380	114.403	119.640

	2021											
	Q1			Q2			Q3					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos												
Ventas	1.583.079	1.659.790	1.744.302	1.884.731	1.952.884	2.026.280	2.105.548	2.191.421	2.381.405	2.544.974	2.733.706	2.953.895
Aportes												
Rdo No Asignado												
Total Ingresos	1.583.079	1.659.790	1.744.302	1.884.731	1.952.884	2.026.280	2.105.548	2.191.421	2.381.405	2.544.974	2.733.706	2.953.895
Egresos												
Costo de Servicios	(993.787)	(1.040.532)	(1.092.031)	(1.149.047)	(1.212.519)	(1.235.303)	(1.283.607)	(1.335.935)	(1.423.149)	(1.522.823)	(1.637.831)	(1.772.007)
Sueldos Fundadores	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(110.000)	(110.000)	(110.000)	(110.000)	(110.000)	(110.000)
Sueldo Personal	(199.650)	(199.650)	(199.650)	(199.650)	(199.650)	(199.650)	(219.615)	(219.615)	(219.615)	(219.615)	(219.615)	(219.615)
Cargas Sociales	(68.920)	(68.920)	(68.920)	(68.920)	(68.920)	(68.920)	(75.811)	(75.811)	(75.811)	(75.811)	(75.811)	(75.811)
Alquiler	(29.282)	(29.282)	(29.282)	(29.282)	(29.282)	(29.282)	(32.210)	(32.210)	(32.210)	(32.210)	(32.210)	(32.210)
Luz, Agua, Electricidad	(10.455)	(10.664)	(10.877)	(11.095)	(11.317)	(11.543)	(11.774)	(12.009)	(12.250)	(12.495)	(12.744)	(12.999)
Marketing	(80.422)	(82.030)	(83.671)	(85.344)	(87.051)	(88.792)	(90.568)	(92.379)	(94.227)	(96.112)	(98.034)	(99.994)
Desarrollo y Mantenimiento Plataforma	(48.726)	(49.701)	(50.695)	(51.709)	(52.743)	(53.798)	(54.874)	(55.971)	(57.090)	(58.232)	(59.397)	(60.585)
Asesoría Legal	(20.328)	(20.938)	(21.566)	(22.213)	(22.879)	(23.566)	(24.273)	(25.001)	(25.751)	(26.523)	(27.319)	(28.139)
Viáticos	(4.825)	(4.922)	(5.020)	(5.121)	(5.223)	(5.328)	(5.434)	(5.543)	(5.654)	(5.767)	(5.882)	(6.000)
Teléfonos	(4.825)	(4.922)	(5.020)	(5.121)	(5.223)	(5.328)	(5.434)	(5.543)	(5.654)	(5.767)	(5.882)	(6.000)
Otros Gastos												
Costos Operativos Erogables	(1.561.220)	(1.611.560)	(1.666.732)	(1.727.501)	(1.794.806)	(1.821.508)	(1.913.600)	(1.970.018)	(2.061.411)	(2.165.355)	(2.284.726)	(2.423.360)
EBIT	21.860	48.230	77.570	157.230	158.078	204.772	191.948	221.403	319.994	379.619	448.981	530.535
(Impuesto a las Ganancias)	7.651	16.881	27.150	55.030	55.327	71.670	67.182	77.491	111.998	132.867	157.143	185.687
Cash Flow Disponible	14.209	31.350	50.421	102.199	102.751	133.102	124.766	143.912	207.996	246.752	291.838	344.848

Para hacer un análisis profundo de inversión se utilizan dos medidas, el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno). Según un artículo publicado en ámbito financiero⁴⁰, luego de la devaluación del peso argentino, las autoridades monetarias convalidaron una tasa del 47% por las letras LEBAC a 27 días, por lo tanto será la tasa que se utilizará en este caso. La tabla a continuación permite dejar en claro cuáles fueron los valores obtenidos:

Año	Free Cash Flow	Valor Presente	(k=47%)
0	(1.270.230)	(1.270.230)	
1	319.945	217.650	
2	1.212.628	561.168	
3	1.794.143	564.814	
VAN		73.401	
TIR		51%	
PRD		2,87	

Como se puede observar en la tabla, durante el primer año, la compañía tendría Cash Flow positivo, aun teniendo en cuenta los descuentos ofrecidos durante los primeros tres meses. Esta tendencia se mantiene para los años dos y tres generando flujos que a valor presente exceden \$500.000. El aumento puede explicarse por el incremento que se espera de clientes en los primeros años y la inflación estimada. Esto es una gran noticia para los potenciales inversores ya que recuperarían el capital invertido en la compañía a finales del tercer año de actividades, como muestra el cálculo del periodo de recupero descontado.

En relación al VAN, este arroja un saldo positivo de \$73.401, lo cual es importante para el éxito futuro de la compañía dado que este cálculo contempla flujos de fondo futuros, el valor del dinero en el tiempo y el ajuste por riesgo. Por lo tanto, si el inversor se basara en esta información el proyecto sería viable. Por su parte, la TIR es del 51% lo que indica que el plan de negocios en teoría debería ser aceptado ya que es mayor al retorno que dan las Lebac a corto plazo, el cual está estipulado en 47% dado el contexto económico del país. Siguiendo ambos criterios, el proyecto presentado a los inversores debería ser aceptado dado que a futuro se proyectan flujos que compensarían las inversiones iniciales.

⁴⁰ Mohorade, Caetano. "Lebac: BCRA convalidó súper tasa del 47% e inyectó 217.000 M". Ámbito Financiero, 20/6/2018, <http://www.ambito.com/925135-lebac-bcra-convalido-super-tasa-del-47-e-inyecto--217000-m>

Aspectos Legales e Impositivos

Para la creación de la empresa es necesario adoptar un tipo de sociedad que le permita crecer adecuadamente. Se estudió la posibilidad de instaurarse como una Sociedad de acciones simplificadas (SAS) que permite anotarse en la AFIP en solo un día a un costo inferior a los \$5.000. Otra opción era la constitución de una SRL. En el 2017 se presentó una reforma que permite crear una SRL en menos de 24 horas con un costo de \$4.300⁴¹. Sin embargo, se optó por constituir una Sociedad Anónima (SA) que tiene un valor aproximado de \$20.000. La decisión se basó en la posibilidad de contar en el futuro con la libre transferencia de participación en la Sociedad y la participación ilimitada de socios. Al ser una empresa que pretende un crecimiento sostenido resulta necesario formar la SA porque elegir una SRL o SAS limitaría a la compañía en el futuro. En el caso de las SAS, se utilizan para emprendimiento personales que no buscan crecer constantemente y la SRL limita la participación de socios y disposición de fondos.

En relación a la carga tributaria, la empresa estará alcanzada por el 35% del Impuesto a las Ganancias. Este Impuesto se calcula en la Declaración Jurada anual de la empresa y se pagaría todos los años, dado que las proyecciones del Estado de Resultado arrojan saldos positivos.

Otro aspecto a tener en cuenta es el dominio de la página online. Para obtener el dominio hay que ingresar en NIC Argentina. Puede solicitarse como persona física o jurídica y el alta tiene un valor de \$270. A través del buscador de NIC Argentina se consultó el uso del dominio Benfica.com.ar. Lamentablemente, el dominio ya estaba tomado previamente por lo que se procedió a utilizar benficasa.com.ar en alusión al nombre completo de la compañía.

Por último, resulta importante destacar el artículo 103 de la Ley de Contrato de Trabajo, Ley N° 20.744, que hace referencia a los beneficios sociales:

⁴¹ Florencia Donovan. "Desde julio crear una SRL tardará 24 horas y será más barato" La Nación. Julio 24, 2017, <https://www.lanacion.com.ar/2036656-desde-julio-crear-una-srl-tardara-24-horas-y-sera-mas-barato>

“Art. 103 bis. - Beneficios sociales. Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo”

Lo que se puede entender de este concepto es que el empleado recibe beneficios pero solo puede utilizar ellos con un fin determinado. Para ejemplificar este hecho, un empleado no puede llevar a toda su familia a comer al mediodía al comedor de una empresa, en caso de tener ese beneficio, solo puede ser utilizado por el trabajador. Por lo tanto, se podría concluir que estos beneficios al poder ser utilizados en determinadas situaciones no tendrían carácter remunerativo.



Universidad de
San Andrés

Plan de Implementación y Riesgos

En la tabla a continuación se detalla el plan de implementación con los tiempos estipulados para hacer realidad el negocio propuesto.

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estudio De Mercado	Realizado											
Contacto con Proveedores											Realizado	
Presupuesto de Proveedores											Pendiente	
Armado de Costos												
Definir estrategia de comercialización												
Búsqueda de espacio físico												
Armado de Prototipo												
Inscripción de la empresa												
Desarrollo del logotipo												
Desarrollo de la página Web												
Comercialización de producto												
Presentación del prototipo												
Desarrollo del producto final												
Presentación del producto final												
Ventas												

1. Luego de hacer un análisis riguroso de los datos recolectados durante la investigación de mercado, Benfica se contactó con los proveedores de servicios para armar los paquetes y contar con un prototipo del producto para vender.
2. Una vez armado el prototipo se presentaría la idea en una exposición de Pymes, como la Expo Pyme, para ver cuál es la aceptación que tiene a nivel empresarial. Si bien, hubo reuniones con propietarios de pymes para ver cuál es su opinión respecto del modelo de negocios, esta sería la primera vez que se expondrá la idea públicamente. Se esperan obtener contactos para iniciar negociaciones y futuras ventas.
3. Una vez que arranquen las negociaciones con clientes paralelamente seguirán las reuniones con proveedores para proveer una cartera de beneficios más grande y abarcativa. Al mismo tiempo se procederá a diseñar el contenido y la funcionalidad de la red utilizando la investigación de mercado, el feedback de los potenciales clientes y el benchmarking de empresas ya establecidas.
4. El aspecto legal tomará dimensión en esta instancia. Como se explicó antes, el apoyo del Estudio Arrechea permitirá a Benfica estar bien informado para esta tarea. A través de su conocimiento en la creación de sociedades se procederá a publicar en el boletín oficial el registro de la empresa.
5. Luego de entregarle la información de proveedores de servicios, S-Media procederá con el desarrollo de la página web. Por experiencia,

S-Media comunicó que esta actividad llevará aproximadamente tres meses. Simultáneamente con el desarrollo de la página web, S-Media se encargará del logo de la empresa en el transcurso de estos cuatro meses. Dentro de este lapso de tiempo se espera que los diseñadores presenten un diseño que cumpla con las necesidades de Benfica.

6. Finalmente, una vez que la página online y la aplicación estén disponibles se pondrá en funcionamiento la empresa.

Por último, es imprescindible analizar los posibles riesgos a la hora de implementar y hacer realidad esta propuesta de negocios. Uno de los riesgos latentes es la aparición de la competencia. Una de las posibilidades que se contempla es que las empresas que hoy en día otorgan beneficios para empresas corporativas como Golntegro se reinventen y relancen sus productos para las pymes. Aprovechando las economías de escala con las que cuentan hoy en día pueden tener acceso a programas de beneficios rápidamente. Además, para ingresar al mercado las barreras de entradas son moderadas ya que no se requiere de un capital inicial muy alto, aunque requiere del know how para vender el producto. Benfica debe buscar la forma de prevenir el involucramiento de competidores para convertirse en pionero de este mercado. Esto puede traer muchas ventajas ya que se puede crear una fidelidad y lealtad con los clientes, generar una presencia de marca e imagen desde un principio.

Otro de los riesgos es vender la idea a las empresas en una época donde se busca recortar gastos por los aumentos constantes en las tarifas. La devaluación del peso durante los primeros meses de 2018 es un factor a tener en cuenta ya que todas las empresas que usan productos o materia prima que se importe se vieron obligada a aumentar sus precios, y en contraposición, disminuyendo las ventas. Por lo tanto, se considera un riesgo el hecho de ser contundentes con las ventas que se proyectaron dado que las pymes cuentan con menos fondos con el panorama actual. La tabla 10 muestra que las ventas de los primeros tres meses de las pymes bajaron un 1,5% en comparación al año pasado:

Rubro	Ventas en locales físicos	
	Marzo'18 Vs Marzo'17	3 meses de 2018 vs 3 meses de 2017
Alimentos y Bebidas	0%	-0,7%
Bazar y Regalos	-2,1%	-1,8%
Bijouterie	-1,0%	-2%
Calzados	-1,2%	-1,4%
Deportes y art. de recreación	-0,8%	-1,4%
Electrodomésticos y Electrónicos	-3,0%	-0,7%
Farmacias	-2,7%	-1,3%
Ferretería	-0,9%	-1,5%
Golosinas	-2,8%	-1,5%
Joyerías y Relojerías	-4,4%	-2,7%
Juguetería, rodados y Librerías	-2,7%	-0,5%
Marroquinería	-3,8%	-2,9%
Materiales Eléctricos	-0,7%	-2%
Materiales para la construcción	-2,4%	-0,3%
Muebles	-1,9%	-2,1%
Neumáticos	-2%	-1,3%
Perfumería y cosmética	-1%	-1,1%
Textil – Blanco	-4,5%	-3,4%
Textil – Indumentaria	-2,8%	-2,3%
Promedio Ponderado	-2%	-1,5%
Promedio Simple	-2,1%	-1,6%

42

El riesgo explicado puede relacionarse con una crisis económica en el futuro. Es difícil calcular cual será el panorama los próximos dos años, en especial por las elecciones del año entrante. Estas fluctuaciones pueden ser tanto positivas como negativas, pero analizando el lado negativo, esto afectaría en gran medida a Benfica dado que no es un servicio catalogado como necesario actualmente, y por lo tanto, es prescindible.

El riesgo de tener precios muy altos es un factor a tener en cuenta. Esto se debe a que la dificultad de pagar el servicio no es la misma para una empresa de 10 o 50 empleados. Si bien, se hizo un estudio detallado para llegar al precio sugerido, hay cierto temor de que su elevado costo se vea reflejado en menos ventas.

Otro riesgo a considerar es no obtener los fondos necesarios en las rondas de financiamiento. En caso de no lograrlo, se modificarían los EECC presentados anteriormente, y se complicaría la situación a la hora de cumplir los plazos establecidos afectando el desarrollo pleno del negocio.

⁴² CAME, "Ventas minoristas Pymes cayeron en marzo", http://redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Ventas-minoristas-Pymes_cayeron-2_-en-marzo.1507.html. (Consultado: 30/5/2018)

En caso de que se presenten alguno de estos factores o la combinación de ellos que no permita llevar a cabo un negocio rentable por un tiempo sostenido no se durará en cerrar la empresa. Se procederá a comunicar a proveedores, clientes y empleados, y se liquidarán los activos de la empresa para hacer frente a las deudas.



Universidad de
San Andrés

Conclusión

A lo largo del trabajo se demostró que Benfica sería un proyecto viable en Argentina, comprobándose la existencia de una oportunidad de negocio. La oportunidad de ofrecer beneficios para pymes, similares a los que reciben empleados en corporativas, fue observada y analizada al detalle, tomando en cuenta cuestiones de marketing, operativas, financieras, legales, entre otras. Dichas herramientas sirvieron para presentar un proyecto que se asimile a la realidad, validando la inversión en un proyecto de estas características.

El servicio que propone Benfica se adapta a las necesidades actuales de los empleados en las pymes, que se pudo probar a través de las encuestas realizadas. Se puso foco en ofrecer servicios que las personas necesiten y utilicen cotidianamente. Para ello, Benfica se comunicó con proveedores de servicios que sean líderes en sus segmentos, ofreciendo un servicio de excelencia y lo más abarcativo posible. Asimismo, las pymes que cuenten con este servicio para sus empleados lograrán diferenciarse ya que su oferta laboral se destacará, atrayendo personal más calificado, y por ende, mejorar la performance dentro de las empresas.

Al crearse un nuevo concepto relacionado a los beneficios hay que educar a los clientes que no están acostumbrados al uso de los mismos. Para lograr este objetivo, el equipo de ventas tendrá la responsabilidad de comunicar de manera adecuada a los clientes cuales son las ventajas de contratar al servicio. Al tener que cumplir esta tarea, el departamento de ventas se convierte en una pieza clave para el éxito de Benfica. Será clave para la compañía alcanzar los objetivos de ventas marcados a lo largo de la investigación.

Al ofrecer un 30% de descuento los primeros meses se espera alcanzar la mayor cantidad de usuarios posibles que, a su vez, permitirá negociar nuevos acuerdos con proveedores de servicios o incluso mejorar los contratos ya existentes. Como se puede analizar en los diagramas de cash flow, una vez que se cobre la tarifa completa, los flujos de efectivo se vuelven positivos. A partir del segundo año, las proyecciones indican un aumento considerable en los ingresos de la compañía a través del incremento de ventas e inflación.

A través de la tasa interna de retorno y el valor actual neto es posible concluir que Benfica es un proyecto con gran potencial, y con la posibilidad de

atraer inversionistas, siempre que se cumplan los supuestos establecidos. Ambos índices permiten entender al inversionista que la inversión se recuperará en un periodo menor a los 3 años.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

- Chiavenato, Idalberto. 1979. *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Marcotte, Ethan. 2011. *Responsible Web Design. A Book Apart*.
- Field, Marylin. 1993. *Employment and Health benefits: A connection at risk*. Institute of medicine (US)
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Alex. 2010. *Business Model Generation*. Wiley.
- Porter, Michael. 1980. *Competitive Strategy*. Free Press.

Fuentes de Datos

- Adecco. 2018. Guía salarial 2018.
- CACE. 2017. Costo Argentino, resumen ejecutivo 2017.
- Circa Argentina, <http://www.circaargentina.com.ar/beneficios-y-experiencias-para-pymes> (Consultado: 11/9/2017)
- Colina, Jorge. “Las Pymes generan la mayor cantidad de puestos, pero son las que peor pagan”. El Cronista, Octubre 23, 2016, <https://www.cronista.com/economiapolitica/Las-Pymes-generan-la-mayor-cantidad-de-puestos-de-trabajo-pero-son-las-que-peor-pagan-20161021-0121.html>
- CuponstarHR, <https://cuponstarhr.com/clients> (Consultado: 11/9/2017)
- CrunchBase, “Anyperk Section Funding Rounds”, <https://www.crunchbase.com/organization/anyperk#section-funding-rounds> (Consultado: 9/5/2018)
- Expo Pyme, <https://expopyme.com.ar/ediciones-anteriores/> (Consultado: 24/5/2018)

- Exposito, Irene, “Ronda de financiación sirve”, BBVA, 2017.
<https://www.bbva.com/es/ronda-financiacion-sirve/> (Consultado: 10/5/2017)
- Fundación Observatorio PyME. 2016. Informe 2015-2016, evolución reciente, situación actual y desafíos para 2017.
- GOintegro, <http://www.gointegro.com/es/inicio/> (Consultado: 11/9/2017)
- Ignacio, Federico. El beneficio económico es lo más valorado por los jóvenes. La Nación. Mayo 17, 2015,
<http://www.lanacion.com.ar/1793627-el-beneficio-economico-es-lo-mas-valorado-por-los-jovenes>
- Mansilla, Alberto. “Remuneración y Beneficios Sociales”.
<http://www.mansilla-eleta.com.ar/noticias15.html>. (Consultado: 11/6/2018)
- Ministerio de Modernización, GPS Empresas: Cantidad de empresas por tamaño (series). http://datos.gob.ar/dataset/siep-gps-empresas/archivo/siep_3.12
- PWC. 2018. Encuesta de remuneraciones de mercado general 2017.
- Randstad. 2017. Employer Brand Research.
- Randstad. 2015. Mi próximo trabajo ¿PyME o Multinacional?, Octubre 2.
- Statista. <https://www.statista.com/statistics/488707/mobile-market-share-argentina-by-provider/> (Consultado: 5/6/2018)
- Society For Human Resource Management. 2017. Employee Benefits Reports 2017.

- Safatle, Pilar. “Los empleados argentinos cambian de trabajo cada 2 año”. Infobae, 24/8/2015 <http://www.infobae.com/2015/08/25/1750472-los-empleados-argentinos-cambian-trabajo-cada-2-anos/>
- Tan, Vanessa, “Rewardz”, <https://www.techinasia.com/rewardz> (Consultado: 9/5/2018)
- Telam. 2017. Argentina encabeza el ranking de uso de internet en celulares según un estudio, Diciembre 16.
- Towers Watson. 2014. Tendencias en compensaciones y beneficios.
- Willis Towers Watson. 2018. Asia-Pacific Benefits and Trends Survey (2017-2018)
- Yoga para empresas, “Clientes”, <http://www.yogaparaempresas.com.ar/clientes.php> (Consultado: 9/9/2017)



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1: Encuesta a empleados

1. Sexo y edad

	18 a 25 años	26 a 45 años	46 a 65 años	> a 65 años
Masculino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Femenino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Donde vivís?

- CABA
- Zona Norte
- Zona Oeste
- Zona Sur
- Otro (especifique)

3. ¿En qué tipo de empresa trabaja?

- Grande (mayor a 200 empleados)
- Mediana (entre 51 y 200 empleados)
- Pequeña (entre 11 y 50 empleados)
- Microempresa (hasta 10 empleados)
- Sin trabajo

4. ¿En que sector se destaca?

- Bancario/Financiero
- Alimentos y Bebidas
- Tecnología
- Otro (especifique)
- Moda
- Servicios
- Agropecuario

5. ¿Qué valor le das cada una de las variables al ingresar a un trabajo?

	Importancia Nula	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante
Sueldo y beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crecimiento y desarrollo personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balance entre vida laboral y personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidad Laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Cuáles de los siguientes beneficios consideraría importantes?

- Obra social Actividades deportivas
- Gimnasio Clases artísticas
- Programa de descuentos en restaurantes, cines, teatros y otros espectáculos Cursos de desarrollo técnico
- Otro (especifique)

7. ¿Recibe beneficios actualmente?

- Sí
- No
- No trabajo

8. ¿Cree que tener mayores beneficios mejorará su rendimiento al sentirme más motivado?

- Sí, en gran medida
- Poco
- No

9. ¿Estaría dispuesto a recibir menor salario por mejores beneficios?

- Sí
- No


10. ¿Trabajarías en una empresa que no tiene beneficios?


- Sí, si el salario es suficiente para cubrir el gasto de los beneficios
- Sí, valoro la experiencia
- No, no tendría incentivos y motivación suficientes



Anexo 2: Información Expo Pyme

Luciano, Info Expo Pyme ● Inbox x

 **Beatriz Sollini** <beatrizsollini.expopyme2018@gmail.com>
to me ▾

 Spanish ▾ > English ▾ [Translate message](#)

Buenas tardes Luciano, Gracias por tu contacto!

Te comento que expo pyme 2018 fue el 12 de abril, pero el mes que viene comenzamos a convocar empresas para participar en Expo Pyme 2019.

Para que tengas una referencia, te paso la brochure de expo pyme 2018 ya que aún no esta lista la folletería de la próxima edición.

El valor de un stand de 3 mts x 3 mts es de \$ 25.000 + IVA , el grande de 3x5 mts tiene un valor de \$ 40.000 + IVA y la isla de 5x5 mts vale \$ 65.000 + IVA.
El espacio de 30 min para dar una charla, en salas con capacidad para 150 personas es de \$ 10.000 + IVA

Si bien estos valores corresponden a 2018, como te decía en breve comenzaremos a comercializar la expo 2019 y durante los primeros meses es muy probable que mantengamos los mismo precios primero.

En cuanto tenga la info actualizada te la haré llegar. Quedo atenta por cualquier consulta, un saludo

Beatriz Sollini
Coordinadora
+(5411) 5959 6761
beatrizsollini.expopyme2018@gmail.com

Anexo 3: Club La Nación

Suarez Gastón (Ejecutivo de Alianzas) via_saln.onmicrosoft.com
to me

Jun 4

Spanish > English > [Translate message](#)

Hola Luciano, cómo estás?

Te paso algunas propuestas para que evalúen.

- 1) **Suscripción digital + credencial Premium.** Brinda acceso ilimitado a lanacion.com.ar y al diario en .pdf. \$150 por empleado
- 2) **Revista mensual + credencial Premium,** \$94 por empleado. las revistas que se pueden elegir son Rolling Stone, Lugares, Brando, Ohlalá, Jardín y Living. Las mismas se envían por correo privado al empleado
- 3) **Suscripción Black:** suscripción al diario los días Viernes, Sábado y Domingo + 3 credenciales Black (1 titular + 2 adicionales). \$450 por empleado.
 - IVA incluido en el precio
 - Todos los planes tienen un 25% de descuento aplicado en el precio
 - Bonificamos el cargo administrativo al 100% en las propuestas, por tiempo indeterminado.
 - Brindamos una línea de atención al cliente exclusiva para clientes corporativos.

Quedo a disposición por cualquier consulta sobre las propuestas.

Saludos.

Anexo 4: Megatón

Los planes son: Classic plus o Platino plus

La diferencia entre ellos es la cantidad de sucursales a las que puedes acceder. Esto lo elige cada usuario según su elección o preferencia (adjunto flyer de sedes y categorías)

No se cobra matrícula.

Los planes son mensuales sin plazo mínimo de permanencia. Dando así la posibilidad de darse de alta/baja cuando lo deseen.

Tipos de Propuestas:

Sistema pases: se trata de un plan especial donde la empresa contrata membresías mensuales para el uso de los servicios de Megatón, sólo para aquellos empleados interesados en disfrutar del beneficio. Se cobra el total de pases a la empresa y luego la empresa decide si le descuenta el total del pase al empleado, una parte o se lo regala según lo requiera la empresa. En este plan se pueden incluir familiares directos mayores de 18 años (padre, madre, cónyuge, hijos, hermanos).

Sistema Mixto: La empresa y el empleado comparten los gastos de la membresía. (50% se le factura a la empresa y el otro 50% lo paga el empleado directamente en la sucursal a través de débito automático)

para comenzar con el beneficio podemos ofrecer dos opciones:

Comenzando con un mínimo de 50 pases ofrecer un 25% de descuento en nuestros planes:

Valor del pase con el descuento:

Classic plus: \$1117.50 (\$923.55 + IVA)

Platino plus: \$1485 (\$1227.27 + IVA)

Comenzando con un mínimo de 100 pases ofrecer un 30% de descuento en nuestros planes:

Valor del pase con el descuento:

Classic plus: \$1043 (\$861.98 + IVA)

Platino plus: \$1386 (\$1145.45 + IVA)

Cualquier duda estoy a disposición. Quedo a la espera de una respuesta para avanzar.

Saludos cordiales.

Virginia Paez
Ejecutiva de Cuentas
Megatón Corporativo
Husares 1984 | Capital Federal
✉ vpaez@megatton.com.ar
☎ 1138560654 / 4787-1632 int 251

Universidad de
San Andrés

Hola Luciano! Por un mínimo de 300 podemos ofrecer un porcentaje del 40% de descuento.

Saludos

Virginia Paez

Ejecutiva de Cuentas

Megatlon Corporativo

[Husares 1984](#) | [Capital Federal](#)

✉: vpaez@megatlon.com.ar

☎: 1138560654 / 4787-1632 int 251

Si la facturación es por un mínimo de 600 personas en este caso podemos ofrecer un 50% de descuento.

Saludos,

Virginia Paez

Ejecutiva de Cuentas

Megatlon Corporativo

[Husares 1984](#) | [Capital Federal](#)

✉: vpaez@megatlon.com.ar

☎: 1138560654 / 4787-1632 int 251

NUESTRAS SEDES

CLASSIC PLUS

MEGATLON ALMAGRO
Humahuaca 3850, CABA

MEGATLON BARRACAS
Iriarte 2056, CABA

MEGATLON BARRIO NORTE
Rodríguez Peña 1062, CABA

MEGATLON CABALLITO I
Yerbal 854, CABA

MEGATLON CABALLITO II
Acoyte 54, CABA

MEGATLON CENTER
Reconquista 335, CABA

MEGATLON CONGRESO
Pasco 48, CABA

MEGATLON FLORESTA
Av. A. Jonte 4180, CABA

MEGATLON DEVOTO
Av. Fco. Beiró 5175, CABA

MEGATLON VILLA CRESPO
Juan B. Justo 2650, CABA

MEGATLON RACING
Av. Mitre 934, Avellaneda

PLATINO PLUS

MEGATLON ADROGUÉ
Seguí 675, Adrogué

MEGATLON BELGRANO
V. de Obligado 2250, CABA

MEGATLON RECOLETA
Arenales 1930, CABA

MEGATLON ALCORTA
J. Salguero 3172, CABA

MEGATLON ALTO PALERMO
Arenales 3370, CABA

MEGATLON CENTER II
Florida 770, CABA

MEGATLON DISTRITO ARCOS
Godoy Cruz 2626, CABA

MEGATLON GONNET
C. Centenario y Calle 492, Gonnet

MEGATLON LA IMPRENTA
Migueletes 1023, CABA

MEGATLON MARTÍNEZ
Alvear 1136, Martínez

MEGATLON MARTÍNEZ II
Arenales 1815, Martínez

MEGATLON NUÑEZ
Comodoro Rivadavia 1570, CABA

MEGATLON OLIVOS
Av. Libertador 2400, Olivos

MEGATLON PILAR
Km 49.5 Panamericana, Pilar

MEGATLON PUERTO MADERO
Alicia M. de Justo 1600, CABA

MEGATLON ROSARIO
Tucumán 1239, Rosario

MEGATLON BARRIO JARDÍN
Av. Elías Yofre 800, Córdoba

MEGATLON CENTRO
Av. Gral. Paz 195, Córdoba

MEGATLON CERRO
J.P. Otero 1430, Córdoba

PRÓXIMAMENTE
MEGATLON ALTO ROSARIO
MEGATLON DISTRITO TECNOLÓGICO

*EL PLAN PLATINO INCLUYE LOS CENTROS CLASSIC PLUS, EL PLATINO PLUS INCLUYE LOS CENTROS CLASSIC PLUS.

Anexo 5: Universidad Siglo 21

Hola Luciano, buenas tardes.

En primer lugar detallaré la propuesta de nuestro programa de beneficios, para mayor información junto con la propuesta académica.

Nuestro programa está destinado a que las Empresas o Instituciones puedan vincularse con la Universidad mediante la firma de un convenio de cooperación que otorga beneficios para la empresa amiga.

El beneficio no varía en función a la cantidad de empleados, es el mismo porcentaje para todas nuestras Empresas Amigas.

De todos modos este porcentaje se adiciona a las promociones por inscripción anticipada.

Dicho convenio no tiene costo alguno para la entidad, y le permite acceder a un descuento del 10% para todos los empleados o familiares directos (padres, hermanos, hijos y cónyuges) que deseen estudiar en nuestra universidad.

Este beneficio es extensible a toda la propuesta académica de la Siglo 21 (tecnicaturas, carreras de grado y Postgrado). También brinda la posibilidad de capacitar a sus colaboradores en especializaciones, diplomaturas, cursos o posgrados, y para aquellos que tienen estudios anteriores, la posibilidad de finalizar los mismos y obtener su título.

El beneficio se aplica tanto a nivel nacional como internacional por lo que, todas las sedes estarían afectadas al mismo. Las distintas modalidades de estudios que pueden elegir se adaptan a la forma de vida y disponibilidad de cada interesado.

Además, las empresas que fomenten la capacitación de su personal y sumen 20 inscriptos por modalidad, obtienen una beca del 100% para una carrera de grado, que será gestionada por el Departamento de RR.HH para premiar a sus recursos humanos. Este beneficio es aplicable a las modalidades Senior, Distribuida y Distancia.

Es condición para generar el convenio que la empresa cuente con un mínimo de 100 empleados en relación de dependencia, y acordar programa de difusión del convenio.

Propuesta académica, grado y pregrado: <http://www.21.edu.ar/carreras.html>

Saludos cordiales,

Agustina Bertone
Empresas Amigas
Dirección Centro Global de Empresas
Bv de los Latinos 8555, Campus
agustina.bertone@ues21.edu.ar
Tel: 0351 5264125
skype: bertone.agustina
www.21.edu.ar

UNIVERSIDAD
SIGLO 21 | MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Anexo 6: UAI

CONVENIO DE INTERCAMBIO DE SERVICIOS SOCIALES

Entre la **FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE ESTUDIOS SUPERIORES**, titular de la personería jurídica de la **UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA -UAI-**, representada en este acto por su **apoderado, Dr. Marcelo Edgardo De Vincenzi**, DNI N° 14.952.462, con domicilio en la calle Chacabuco 90 - Piso 1º, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en adelante **"LA UNIVERSIDAD"**, por una parte y por la otra **[RAZÓN o DENOMINACIÓN SOCIAL], CUIT N°** representada en este otorgamiento por su **[cargo], [nombres y apellidos completos]**, DNI N° **[.....]**, con domicilio en la **calle / Avenida, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires / Provincia de Buenos Aires**, en adelante **"LA ENTIDAD"**, denominadas en conjunto **"LAS PARTES"**, convienen en celebrar el presente contrato de servicios sociales, sujeto a las siguientes cláusulas y condiciones:

PRIMERA - ANTECEDENTES: La **UNIVERSIDAD** resulta ser una institución educativa de reconocida trayectoria, excelencia y prestigio, que desarrolla sus actividades dentro de la educación superior privada y que tiene en funcionamiento la enseñanza de diversas disciplinas dentro de la órbita de interés de la **ENTIDAD**, contando además con desarrollos edilicios de importancia y una elaborada infraestructura administrativa. La **ENTIDAD** es **[BREVE RESEÑA]**--

SEGUNDA - OBJETIVO: LAS PARTES acuerdan que, para integrar en forma permanente una relación que favorezca los objetivos de la **ENTIDAD** y de la **UNIVERSIDAD**, se otorgarán los beneficios recíprocos expresados en las cláusulas cuarta y quinta.-----

TERCERA - PLAZO: Atento a las especiales circunstancias que rodean la tarea docente, el presente convenio se establece por años calendarios y si bien comenzará a partir de la firma del presente, se extenderá hasta fines del año 2018. A partir de allí, el presente convenio se renovará cada año por períodos calendarios similares si ninguna de las partes hiciere conocer fehacientemente su voluntad en contrario antes del vencimiento del presente o de sus eventuales prórrogas.-----

1

CUARTA - BENEFICIOS A CARGO DE LA

UNIVERSIDAD: La **UNIVERSIDAD** concederá a los **[ELEGIR LA OPCIÓN ADECUADA: empleados/socios/afiliados/asociados/clientes/etc]** de la **ENTIDAD**, sus cónyuges e hijos, las siguientes bonificaciones sobre cuotas mensuales: (a) Treinta por ciento (30%) de bonificación en carreras de grado para el turno tarde en todas las localizaciones de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires; (b) Cincuenta por ciento (50%) de bonificación en carreras de grado para el turno tarde en la Sede Berazategui; (c) Cincuenta por ciento (50%) de bonificación en las carreras de grado para el turno tarde en las localizaciones de la Sede Regional Rosario y en la Delegación San Nicolás de los Arroyos; (d) Treinta por ciento (30%) de bonificación en cursos de Extensión Universitaria y (e) Veinte por ciento (20%) de bonificación en todas las carreras de grado en las sedes y turnos no mencionados en los incisos anteriores, en carreras de posgrados y en las carreras a distancia de UAIOnline. Quedan excluidas de los beneficios indicados y en cualquier sede u horario, las carreras de Medicina y Odontología. Se deja constancia que serán beneficiarios de estas bonificaciones solamente aquellos alumnos que ingresaran a la **UNIVERSIDAD** a partir de la firma del presente convenio y no alcanzará a los que ya se encuentren cursando, sea que actualmente pertenezcan a la **ENTIDAD**, o que se incorporen a ella con posterioridad. Todas las bonificaciones aquí detalladas serán aplicadas sólo en los turnos y localizaciones indicados en la presente cláusula y no podrán extenderse a ninguna otra sede o carrera. De no cubrirse el número mínimo de vacantes requerido por la **UNIVERSIDAD**, el curso no se abrirá y se les ofrecerá a los

inscritos otro turno o localización, sin que ello implique preservar el derecho sobre la bonificación. Quedan excluidos de estas bonificaciones el pago de matrículas, derechos de examen, emisión de títulos, certificados u otros, los cuales deberán ser abonados a su valor nominal al momento de cancelarlos. Asimismo, la **UNIVERSIDAD** facilitará un beneficio del veinte por ciento (20%) de bonificación en el plan de medicina prepaga UAI Salud, conforme convenios realizados con su titular. Por otra parte, la **UNIVERSIDAD** ofrecerá a través del área de Bienestar Universitario su plataforma on line denominada "**Trabajos y Pasantías**" para la búsqueda y

selección de personal, en la cual la **ENTIDAD** podrá publicar gratuitamente sus ofertas laborales. Además, la **ENTIDAD** podrá sumarse, si así lo manifiesta, como un oferente más de los beneficios de la Red "**GRUPO AFINIDAD**", exclusiva del Grupo Educativo VanEduc. -----

QUINTA - BENEFICIOS A CARGO DE LA ENTIDAD: Por su parte, la **ENTIDAD** publicitará a través de sus medios internos –cartelera, intranet, revista interna- el sistema educativo que ofrece la **UNIVERSIDAD**, como así también el beneficio para **[ELEGIR LA OPCIÓN ADECUADA: el personal/los afiliados/los socios/los asociados/los empleados/los clientes/etc]**. Asimismo, dada la importancia que presentan los beneficios otorgados en el presente, la **UNIVERSIDAD** podrá realizar acciones específicas para difundir los mismos entre la población beneficiaria. Dichas acciones deberán contar con autorización previa de la **ENTIDAD**.-----

SEXTA - FUTURAS ACTIVIDADES CONJUNTAS: Cumplido el objetivo del presente convenio, de haberse evaluado la conveniencia de la continuación de este tipo de actividades, **LAS PARTES** sientan su compromiso de establecer de establecer nuevas estrategias y acciones e incluso ampliar el contenido del mismo en futuros acuerdos.-----

SÉPTIMA - PUBLICIDAD: En el caso de efectuarse publicidad acerca de las actividades aquí convenidas, la misma deberá contar con el acuerdo previo por medio fehaciente de ambas partes.-----

Anexo 7: Estimación de venta y costos (2do y 3er Año)

	Descuentos	Promedio Usuarios	Costo Un. x Mes	Costo Total	Fee (12%)	Precio	Facturado
Gastos Com, adm	-	945	470	(5.324.753)	12%	526	5.963.724
Megatlon Classic	50%	217	894	(2.331.731)	12%	1.001	2.611.538
Megatlon Plus	50%	217	1.188	(3.093.552)	12%	1.331	3.464.778
CLN Premium	25%	510	180	(1.102.248)	12%	202	1.234.518
CLN Black	33%	435	540	(2.816.856)	12%	605	3.154.879
Total				(9.344.387)			16.429.437

	Descuentos	Promedio Usuarios	Costo Un. x Mes	Costo Total	Fee (12%)	Precio	Facturado
Gastos Com, adm	-	945	644	(7.303.225)	12%	721	8.179.612
Megatlon Classic	50%	304	1.073	(3.917.308)	12%	1.202	4.387.385
Megatlon Plus	50%	304	1.426	(5.197.167)	12%	1.597	5.820.827
CLN Premium	25%	714	216	(1.851.777)	12%	242	2.073.990
CLN Black	33%	609	648	(4.732.318)	12%	726	5.300.196
Total				(15.698.570)			25.762.010

Anexo 8: Entrevistas hechas desde Junio 2017 a Junio 2018

- Alejandra Barral, Directora del área de Marketing en La Nueva Metropól
- Claudia Blanco, Recursos Humanos en Ernst & Young
- Julian Calabrese, Ejecutivo Ventas Corporativas Swiss Medical
- Noelia Carchafis, Relaciones Institucionales UAI
- Paola Morbello, Responsable de la Política de Beneficios en Ernst & Young