Trabajo de Graduación del MBA

STARTHELPER

Software para creación de emprendimientos

Por:

Pablo Sajnin

Mentor:

María Fernanda Tamborini

Victoria, Provincia de Buenos Aires, Diciembre 2015

Índice

1 Resumen Ejecutivo 4
2 Marco Conceptual, Analítico y Metodología 6
3 Oportunidad de Negocio 8
3.1 Análisis de Mercado 8
3.2 Análisis de la Industria del Software 12
3.3 Análisis del Sector de software para emprendedores 17
3.4 Checklist de la Oportunidad 24
3.5 Conclusiones del Análisis de la Oportunidad 27
4 Propuesta de Negocio 28
4.1 Escala 29
4.2 Análisis FODA 29
5 Modelo de Negocio 33
6 Plan de Marketing 38
6.1 Producto 38
6.2 Precio 39
6.3 Distribución 39
6.4 Comunicación 40
7 Proyecciones Financieras 41
7.1 Análisis de Costos 41
7.2 Ingresos 44
7.3 Proyección de Resultados y Flujo de Fondos 45
7.4 Inversión requerida 47
8 Equipo 48
9 Aspectos Legales e Impositivos 49
10 Plan de Implementación 50
11 Factores Críticos y Riesgos 52

12 Bibliografía y Referencias 54
13 Anexos 58
13.1 Anexo 1 – Indicadores tecnológicos de la Argentina 58
13.2 Anexo 2 – Cuadros resumen GEM 2014 – Argentina 60
13.3 Anexo 3 – Empresas por Sector y Provincia 63

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1 Resumen Ejecutivo

STARTHELPER es un software dirigido a emprendedores que facilita la creación de su empresa. Brinda una amplia gama de funcionalidades destinadas a asistirlo en tareas tales como completar toda la documentación legal y administrativa requerida, el armado de una carpeta para solicitud de financiamiento en entidades bancarias, realización de proyecciones financieras y obtención de ratios y el armado del plan de negocios. El software será web, comercializado en modalidad SaaS (Software as a Service), y contará con una aplicación para dispositivos móviles.

Nuestra ventaja competitiva es ser el único producto del mercado que resuelve diversas necesidades del emprendedor simultáneamente, a un precio accesible con un producto en la web comercializado en modalidad SaaS. El producto tendrá alto foco en la usabilidad, performance y calidad.

Inicialmente, el mercado objetivo serán los emprendedores de la Argentina. En los últimos años se han creado un promedio anual de 59.000 nuevas empresas, con un saldo positivo entre aperturas y cierres de 11.400 empresas (Observatorio de Empleo y Dinámica Empresaria, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social 2013). Se estima llegar en 3 años a una cuota de mercado del 3% del total de empresas creadas, considerando el índice de aperturas y cierres, y el hecho de que no todas las empresas creadas aportan el mismo valor. Según datos del GEM, el 67,8% de los emprendedores lo hacen motivados por una oportunidad. En la CABA, este número asciende al 81,89%. Se considera que estos emprendedores son quienes suelen aportar mayor valor y pueden requerir el producto ofrecido.

El software se comercializará a un precio de entre USD 15 y USD 30 mensuales, de acuerdo a la funcionalidad contratada. La inversión requerida es de USD 110000 para el desarrollo del producto y financiar el flujo inicial de las

operaciones, y se espera un recupero de la inversión en 2 años. El valor presente del proyecto es de USD 724446, proyectado a 5 años.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

2 Marco Conceptual, Analítico y Metodología

La elaboración del presente plan de negocios busca reflejar el proceso emprendedor, que incluye las funciones, actividades y acciones que deben llevarse a cabo para detectar una oportunidad y crear una organización que la transforme en un negocio (Bygrave y Zacharakis 2010). El punto de partida es una evaluación y análisis profundo de la oportunidad, considerando el mercado objetivo y la industria, con el fin de demostrar la existencia de una necesidad real en el segmento de mercado objetivo. Se busca responder a estas preguntas: ¿Cuál es la estructura y tamaño del mercado? ¿Cuáles son las características y el tamaño de la demanda? ¿Cuál es el crecimiento real y potencial?

Para realizar este análisis se obtiene información de diversas fuentes, principalmente estudios, encuestas y datos demográficos, de manera de, por un lado detectar cuáles son las principales dificultades a las que se enfrenta el segmento de mercado objetivo, y por ende cuáles son sus necesidades insatisfechas, y por el otro lado dimensionar el tamaño del segmento. Se realiza un análisis de la industria del software en general y un análisis estructural del sector de software para emprendedores utilizando las cinco fuerzas competitivas (Porter 2008) y una lista de chequeo de la oportunidad (Bygrave y Zacharakis 2010), donde se resumen las características principales de la misma con el objetivo de evaluar su fortaleza, para finalmente presentar las conclusiones acerca de la existencia o no de la oportunidad.

Luego se presenta la propuesta de negocio que busque aprovechar dicha oportunidad. Se elabora una matriz FODA donde se identifican y analizan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en una matriz ponderada (Dvoskin 2004).

A continuación se realiza una descripción del modelo de negocio propuesto, utilizando la metodología CANVAS Business Model (Osterwalder y Pigneur 2010), la cual describe nueve bloques que muestran la lógica de cómo la empresa

pretende funcionar, cubriendo las cuatro principales áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Esta metodología busca reflejar de manera simple y entendible el modelo de negocios de la empresa, sin simplificar excesivamente sus complejidades.

Otra de las herramientas utilizadas es la elaboración de un plan de marketing, enfocándose en producto, precio, distribución y comunicación. Para dimensionar el negocio se realizan las proyecciones financieras, efectuándose una estimación de ingresos y costos, así como también del capital requerido. Se realiza la proyección del flujo de caja y se obtienen indicadores clave como el EBITDA y el resultado neto. Finalmente se elabora un plan de implementación y se analizan los riesgos asociados al emprendimiento, indicando posibles formas de mitigarlos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

3 Oportunidad de Negocio

La oportunidad detectada se basa en la necesidad de los emprendedores de superar algunas de las principales dificultades con las que se encuentran al momento de establecer su negocio, principalmente la complejidad fiscal, legal y administrativa y la necesidad de financiamiento, así como también la necesidad de organizar y optimizar su tiempo. Un ejemplo de esta complejidad es que en la Argentina se requieren 14 trámites para constituir una S.A. o S.R.L. (Banco Mundial 2015). A continuación, se realiza un análisis de distintos estudios y estadísticas con el objetivo de sustentar la existencia de una oportunidad de negocio relacionada con estas dificultades.

3.1 Análisis de Mercado

El análisis del mercado se centrará principalmente en los emprendedores de la Argentina. De acuerdo a una encuesta realizada por el Observatorio de Emprendedores del GCBA, en el año 2014 a 1100 emprendedores[1], las principales dificultades a la hora de emprender son:

- Complejidad fiscal, legal y administrativa.
- Falta de financiamiento.
- Contexto macroeconómico.

La complejidad fiscal, legal y administrativa, se traduce en excesiva burocracia y obstáculos para iniciar o escalar proyectos, con la consecuente pérdida de tiempo y dinero, teniendo muchas veces que recurrir a consultorías profesionales para

[1] Encuesta realizada entre 07/05/2014 y 19/05/2014 mediante una plataforma online gestionada por Opiner, difundida por Facebook, Twitter y bases de datos de la Dirección de Emprendedores del GCBA, del Laboratorio de Gobierno del GCBA, de las principales organizaciones y de referentes clave del ecosistema emprendedor de la CABA. Los resultados responden al procesamiento de 1100 respuestas, lo que constituye un alto nivel de significación estadística.

resolverlo. De acuerdo al informe Doing Business del Banco Mundial del año 2015, la Argentina se ubica en el puesto 157 en cuanto a la dificultad de iniciar un nuevo negocio, requiriéndose 25 días para realizar 14 trámites requeridos, contra los 8.3 días y 4.7 trámites en promedio de los países miembros de la OECD.

Al menos tres organismos intervienen en la inscripción de la empresa: la AFIP, un organismo controlador de legalidad de las sociedades (IGJ en la CABA y direcciones de personas jurídicas en las provincias) y las direcciones de rentas de las jurisdicciones correspondientes. En el caso de que se opere en más de una provincia, se deben tener en cuenta también los convenios multilaterales. Y finalmente realizar las habilitaciones particulares de cada actividad (Cabot 2015).

Cabe destacar que a nivel global los emprendedores también perciben dificultades al respecto. De acuerdo a una encuesta global de Forbes Insights y el Banco Societe Generale realizada a 210 emprendedores[2], la burocracia y regulación gubernamental (39%) y los altos impuestos (32%) son los principales desafíos para la creación de riqueza.

En cuanto a la falta de financiamiento, se ve reflejada en la necesidad de la mayoría de los emprendedores de utilizar fondos propios, de familiares o amigos para iniciar su emprendimiento. Esto se ve especialmente reflejado en los países emergentes donde la dificultad para acceder al financiamiento externo es aún mayor. Un estudio refleja que en Latinoamérica un 36% de los emprendedores accede a financiamiento bancario para su emprendimiento, mientras que un 5% accede a inversionistas privados y capital de riesgo (Kantis 2004), mientras que en Europa y Asia estas proporciones son bastante mayores. Se observa también que las nuevas empresas de sectores intensivos en tecnología tienen relativamente mayor acceso a financiamiento de inversores privados que las nuevas empresas de sectores convencionales, mientras que las segundas reciben más

[2] Encuesta realizada a 210 emprendedores globalmente, mediante entrevistas profundas en las que participaron más de una docena de analistas.-

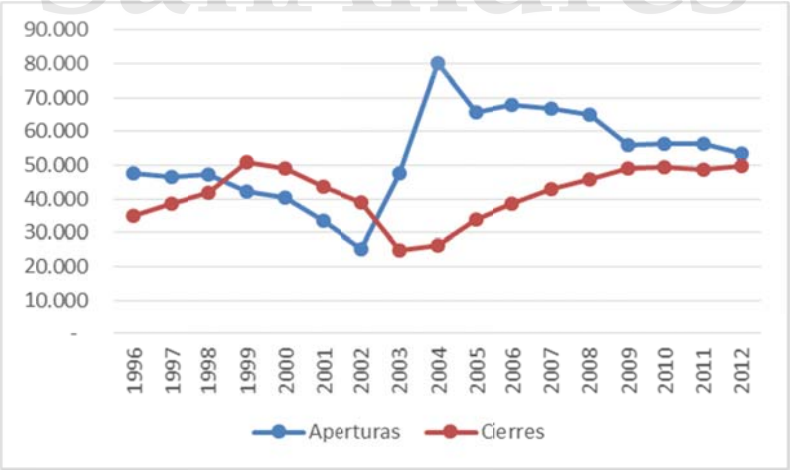
financiamiento de bancos. Otras fuentes de financiamiento utilizadas son el financiamiento público y las fuentes alternativas de financiamiento, como el crédito de proveedores, retrasos en el pago de impuestos y servicios y compra de equipos de segunda mano.

Una característica que separa a las startups de una empresa tradicional, es la necesidad de una "optimización absoluta" (Apertura 2015): al tener presupuestos limitados, están obligadas a ser eficaces y optimizar sus recursos al máximo, al mismo tiempo que deben ser flexibles para cambiar rápidamente en respuesta a su entorno.

En lo que respecta al tamaño del mercado, se han creado un promedio de 59000 nuevas empresas anualmente en la Argentina entre 2007 y 2012, con un promedio de 47600 cierres, dando un saldo positivo de 11400 empresas. Se observa una mayor brecha entre los años 2003 y 2007, y un achicamiento de la misma (caída de las aperturas y aumento de los cierres) entre 2008 y 2012 (Observatorio de Empleo y Dinámica Empresaria, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social 2013).

Universidad de SanAndrés

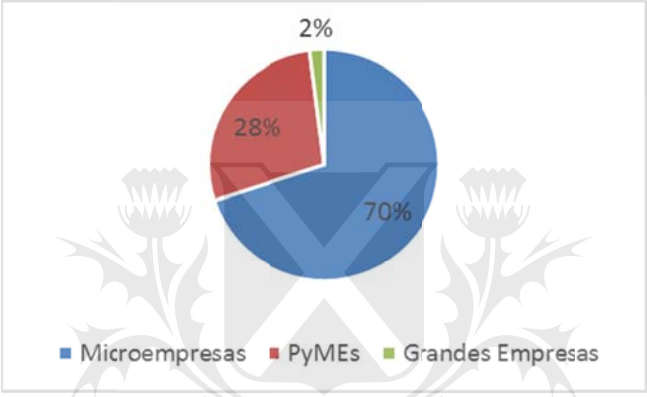
Figura 1: Evolución de Apertura y Cierre de Empresas en Argentina, 1996-2012



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Observatorio de Empleo y Dinámica Empresaria, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Presidencia de la Nación. 2013.

Existen alrededor de 647000 empresas registradas en la Argentina, de las cuales 509000 (79%) pertenecen a los sectores de industria, comercio y servicios. De las mismas, el 70% son micro empresas, el 28% son PyMEs y el 2% son grandes empresas (Ministerio de Relaciones Exteriores 2015).

Figura 2: Distribución de Empresas en Argentina



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Observatorio de Empleo y Dinámica Empresaria, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Presidencia de la Nación. 2013.

Universidad de SanAndres

Respecto a la Ciudad de Buenos Aires, existen 141260 empresas, de las cuales el 65,4% son microempresas, el 24,4% son pequeñas, el 7% medianas y el 3,2% grandes. El 65,5% pertenecen al sector de servicios y el 19,8% a comercio. El 47% de los emprendedores tiene estudios superiores y el promedio de edad es de 35 años. Un promedio de 12800 nuevas empresas se crearon por año durante los últimos 10 años, mientras que el flujo de cierre fue de 9300, resultando en un saldo positivo de 3500 empresas (Ministerio de Desarrollo Económico del GCBA 2014).

Según el reporte del Global Entrepeneurship Monitor del año 2014, la tasa de emprendedores en etapa temprana (TEA) en la Argentina es del 14,4% de la

población adulta[3], lo que equivale a 2,8 millones de personas de acuerdo al censo 2010. Esta tasa mide el porcentaje de la población laboral activa que está por comenzar una actividad emprendedora o que la ha comenzado hace un máximo de tres años y medio. La media global es del 13%. Otros datos proporcionados por este informe respecto a la Argentina son los siguientes:

- El 67,8% de los adultos involucrados en la TEA lo hace motivados por una oportunidad, mientras que el 28% lo hace por necesidad. En la Ciudad de Buenos Aires, la cantidad de emprendedores motivados por una oportunidad asciende al 81,89%.
- El 58% espera generar entre 0 y 5 puestos de trabajo, por lo que podríamos categorizarlos como microempresas. El 17% entre 6 y 19 puestos de trabajo y el 9% más de 20 puestos de trabajo.
- El 12,5% de la TEA tiene una fuerte orientación internacional (más del 25% de los clientes fuera del país).

3.2 Análisis de la Industria del Software

Comenzaré realizando un análisis de la industria del software a nivel global para luego centrarme en la Argentina. Las organizaciones gastaron a nivel global USD 320 billones en software corporativo en el año 2014, lo que representa un crecimiento del 6,8% respecto a 2013 (Gartner 2014). Se espera que el mercado de software SaaS[4] crezca un 21,4% este año, contra un 5% del software de escritorio. La firma estima que en 2015 más del 50% del software CRM (Customer Relationship Management) es SaaS, mientras que en 2025 el número superará el 80%. La mayor parte de las inversiones serán dirigidas a modernizar, expandir

[3] Se consideran estos datos sólo a título informativo, ya que la TEA mide intención y no creación concreta de empresas. Para las estimaciones y proyecciones se utilizan los datos reales de creación de empresas del Ministerio de Trabajo de la Nación.

[4] SaaS es el acrónimo de Software as a Service (en español Software como Servicio). Consiste en un modelo de licenciamiento y distribución de software, donde éste es licenciado en base a una suscripción, y es alojado en servidores de una compañía de tecnología de información, accediéndose al mismo típicamente con un navegador web, a través de Internet.

funcionalmente o reemplazar viejas aplicaciones de escritorio con productos SaaS en la web. También crecerá a doble dígito la inversión en aplicaciones móviles (Gagliordi 2015).

Las compañías de software se caracterizan por tener una alta inversión en I+D, típicamente entre el 10% y 20% de los ingresos, buscando innovar en los productos y servicios que ofrecen. Por otro lado, gastan en promedio entre 15% y 25% de sus ingresos en Marketing y Ventas (Shields 2014). La industria del software ha estado típicamente asociada con altos márgenes. Los ingresos recurrentes provenientes de la venta de software mediante el modelo de subscripción, son clave para asegurar ingresos futuros. La tasa de retención de clientes es clave para aumentar los márgenes de rentabilidad. Por otro lado, una compañía de software no requiere muchos activos fijos, principalmente computadoras y muebles de oficina. Como resultado, los altos márgenes combinados con la baja cantidad de activos, resultan en un alto retorno del equity (ROE). En lo que respecta específicamente a software comercializado en modalidad SaaS, en una encuesta realizada a 306[5] compañías de este rubro (Skok 2015), se obtiene una serie de datos representativos de este tipo de compañías, entre los que se destacan los siguientes:

- El margen bruto tiene una mediana del 79%.
- El 60% de las compañías tiene estrategias de “probar antes de comprar”.
- El 52% brinda el servicio en servidores propios, mientras que el restante 48% lo terceriza. Entre los proveedores lidera ampliamente Amazon Web Services, con el 35% del total. Este porcentaje se amplía considerablemente entre las compañías más pequeñas, con facturación menor a un millón de dólares anuales. En general las compañías que

[5] La encuesta fue respondida por 306 compañías de diversos tamaños, con una media de: USD 4M de facturación (80 con facturación menor a USD 1M y 50 con facturación mayor a USD 25M), una media de 46 empleados y 284 clientes. Se encuestaron compañías de todo el mundo, con preponderancia en USA.

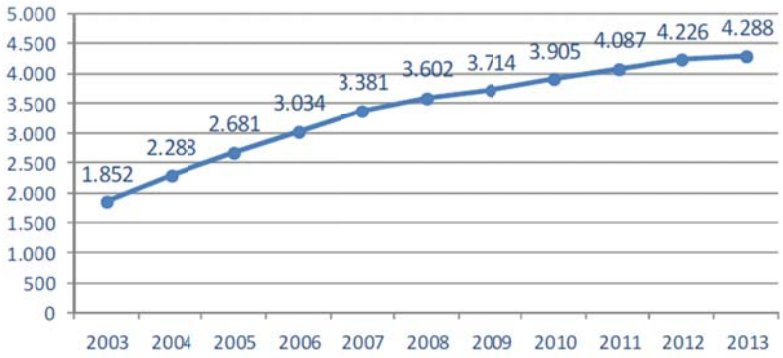
utilizaron servicios tercerizados experimentaron mayores tasas de crecimiento.

- Los costos operativos tienen una mediana del 7%, siendo mayor en las compañías que manejan sus propios servidores.
- La duración media de los contratos de 1.5 años, mientras que el periodo promedio de facturación es cada 3 meses, destacándose un 39% con periodos mensuales y un 38% con periodos anuales.
- La tasa media de cancelaciones es del 8%.

3.2.1 Industria del software en la Argentina

Al año 2013 existían 4288 empresas del sector de Software y Servicios Informáticos (CESSI 2015), lo que representa un crecimiento de un 132% desde el año 2003. De estas empresas, un 75% tenía menos de 10 empleados, representando aproximadamente un 20% del empleo del sector. El restante 80% se reparte entre las empresas pequeñas, medianas y grandes manera relativamente equitativa.

Figura 3: Cantidad de empresas SSI (empresas con trabajadores asalariados registrados en actividad), 2003-2013.



Fuente: CESSI 2015.

Las ventas totales del año 2014 fueron de USD 3067 millones, de los cuales el 29% provinieron de ventas al exterior. Entre 2003 y 2014 las ventas totales en dólares estadounidenses crecieron un 235%, a una tasa anual promedio del 12,3% para las ventas totales y 16,9% para las ventas al exterior.

El empleo creció un 301% entre 2003 y 2014 a una tasa anual promedio del 13,8%. En el año 2014 respecto a 2013 el crecimiento fue del 5,4%. El crecimiento de la producción, a valores constantes (eliminando el efecto de la inflación), fue del 6,6%. Estos valores fueron superiores a los de la economía argentina en general.

Figura 4: Evolución interanual de ventas (en millones de USD), ingresos desde el exterior (en millones de USD) y empleo del sector SSI – Serie 2003 - 2014

Fuente: CESSI 2015.

Para el año 2015 se espera un crecimiento del empleo del 11,6%, con un crecimiento en la demanda de personal calificado, mostrando claramente un crecimiento del sector. En este punto existe un déficit en la oferta de personal calificado para satisfacer dicha demanda. Según un artículo de Ignacio Uman en la revista EXACTAmente de la UBA de julio de 2015, se estima que el sector requiere 7000 nuevos profesionales cada año, sin embargo entre todas las

universidades y terciarios públicos y privados del país egresan 3500 profesionales al año, mientras que el número de inscriptos se encuentra alrededor de 20000.

El desarrollo de soluciones de software a medida representa un 47.1% de las ventas totales del sector, mientras que la venta de productos propios y servicios asociados representan un 18.3%, y la venta de productos de terceros un 7,3%. El resto se divide en diversos rubros asociados a la provisión de servicios y recursos.

Los Servicios Financieros (bancos, aseguradoras, servicios de pago electrónico, etc.) son el principal cliente del sector con un 27.8% de la facturación total. Le siguen las Telecomunicaciones (18.4%) y el propio sector SSI (10.9%). Los principales clientes de soluciones informáticas son las compañías multinacionales (52%), seguidas por las grandes empresas nacionales (27.8%) y las PyMEs (12.5%). En base a estos datos se puede determinar que el tamaño de mercado de software para PyMEs es de USD 383 millones.

Un 71% de las empresas realizó inversiones en I+D+i durante 2014, con una inversión promedio del 6,6% de la facturación del período. El 81% de las empresas lo dedicaron al desarrollo de nuevos productos. En cuanto a la estructura de costos del sector, claramente los RRHH representan el mayor costo con un 72% de los costos totales. El resto se divide entre costos de estructura y otros costos directos e indirectos.

En cuanto a los ingresos provenientes del exterior, el desarrollo de software a medida representa un 58.8% de los ingresos, mientras que la venta de productos de software propios y de terceros representa un 26.5%. La mitad de las ventas al exterior son a EEUU. Muy por detrás le siguen diversos países latinoamericanos.

Un informe de la Organización Mundial de Comercio, publicado en 2013, indica que la Argentina se convirtió en el décimo país exportador de software a nivel mundial y la ubicó en el ranking como uno de los países de más rápido crecimiento en exportaciones de servicios informáticos.

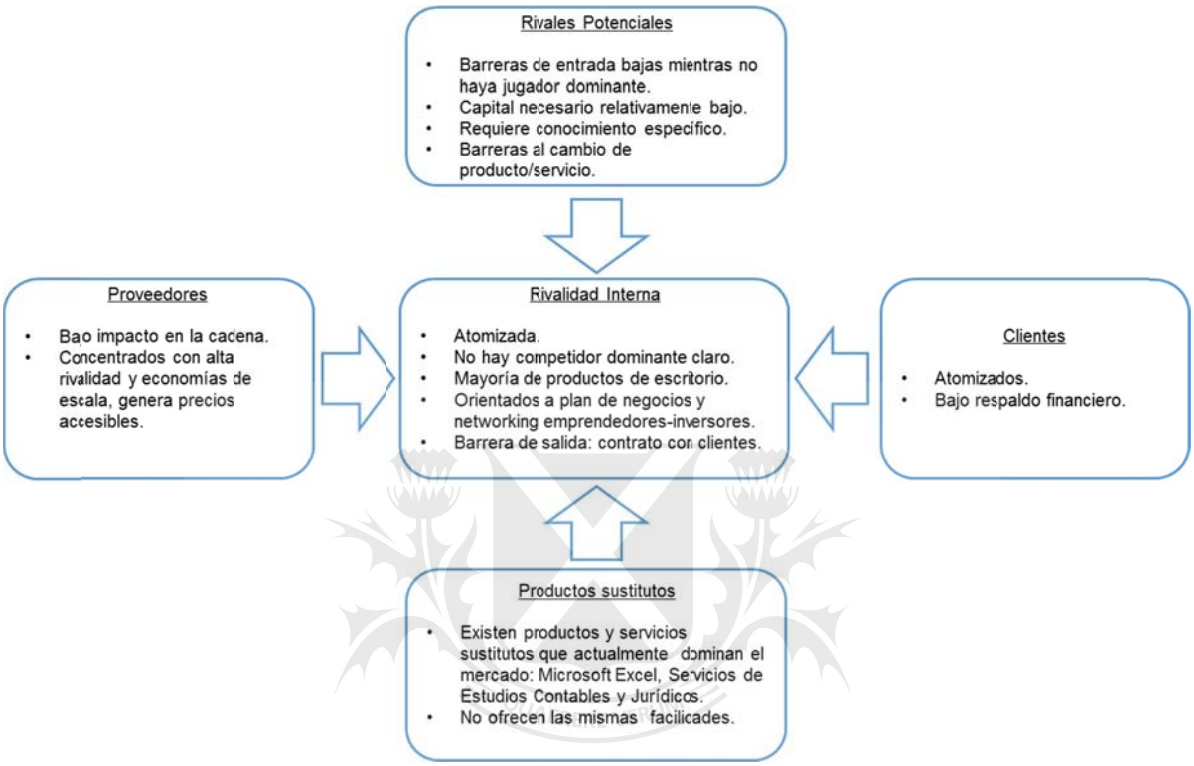
En cuanto a la legislación, la Ley 25.856 del año 2004 estableció formalmente que el software exista como industria, asimilable a cualquier otra rama de la actividad productiva. Ese mismo año se creó el Régimen de Promoción de la Industria de Software, que establece que las empresas que apliquen al Registro de Productores de Software y Servicios Informáticos gozarán de estabilidad fiscal, percibirán un bono de crédito fiscal aplicable a la cancelación de impuestos nacionales, y podrán efectuar una desgravación sobre el Impuesto a las Ganancias[6]. La ley impone tres condiciones fundamentales para ingresar: certificar la calidad de los productos de software, invertir en investigación y desarrollo más del 3% del presupuesto anual y exportar más del 8% de sus productos por año.

3.3 Análisis del Sector de software para emprendedores

A continuación se utilizará el modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter 2008) para efectuar el análisis de la situación de competencia en el sector, la cual se resume en la figura 5. De acuerdo a este modelo, se analizan la rivalidad interna entre los actuales competidores, posibles nuevos ingresos, productos sustitutos, poder negociador de los proveedores y poder negociador de los compradores.

[6] Ley 25.922, 18 de agosto de 2004. http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=98433

Figura 5: Las Cinco Fuerzas Competitivas



Fuente: Elaboración propia en base a Porter 2008.

Universidad de SanAndrés

Rivalidad Interna

La competencia directa actual se encuentra atomizada, con diversos jugadores relativamente pequeños que no tienen una posición dominante en el mercado. Los productos ofrecidos actualmente son en general básicos, sin mayor diferenciación, y están más orientados al armado de plan de negocios y al networking entre emprendedores e inversores. La mayoría de los productos ofrecidos actualmente son de escritorio y requieren el pago de una licencia de única vez.

Las barreras de salida están ligadas principalmente a la inversión realizada en el desarrollo del producto y al contrato de servicio que pudiera existir con clientes utilizando el producto, dado que en general la compra del producto incluye un

compromiso de brindar servicio técnico o de asistencia durante un periodo mínimo. En particular en los productos ofrecidos bajo modalidad SaaS, la salida implica que los clientes tienen que dejar de utilizar el producto, lo que podría derivar en potenciales conflictos legales.

Hasta el momento se han identificado muy pocos proveedores con productos dirigidos a este segmento, mayormente están enfocados en armado de plan de negocios pero no en brindar herramientas que ayuden a completar la documentación necesaria para establecer una empresa.

- Empreware

  http://empreware.com/

  Es un Software para el armado de plan de negocios. Es un producto de escritorio que se descarga e instala en la PC del cliente. En su página indican tener más de 245000 usuarios en el mundo.

  La comercialización es mediante un pago de única vez, con dos modalidades:

  - Standard: USD 49,90. Caduca a los 3 meses.
  - Premium: USD 99,90. No caduca.

  El producto permite completar información de las distintas partes del plan de negocios, donde sólo permite ingresar texto, excepto en la parte financiera donde permite ingresar las proyecciones de ingresos y costos. El software calcula los principales indicadores financieros y genera gráficos y planillas.

- Recursos para PyMEs

  http://recursosparapymes.com/

Universidad de SanAndrés

Empresa de España. Software para la creación de plan de negocio. Precio de 39,95 Euros. Es un producto de escritorio que se descarga e instala en la PC del cliente.

- BizTree – Business in a Box

  http://www.biztree.com/es/products/business-in-a-box/

  Producto que ofrece plantillas de documentos que cubren las áreas de gestión de una empresa, con más de 1200 documentos. Es un producto de escritorio. Posee diversas opciones de búsqueda y la opción de inserción de algunos datos automáticamente en las plantillas. Ofrece funcionalidades de un producto de gestión de documentos. Su precio es de USD 200 por la licencia de uso del producto.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Tabla 1: Cuadro comparativo de competidores.

Competidores	Sitio web	Año de inicio	Usuarios	Principales funcionalidades	Tipo de software	Precio
Empreware	www.empreware.com	2010	245000 (según sitio web)	Elaboración de plan de negocios, proyecciones financieras y carpeta para solicitud de financiamiento. Incluye artículos y cursos para emprendedores.	Desktop	Licencia de única vez. Standard: USD 49,90. Caduca a los 3 meses. Premium: USD 99,90. No caduca.
Recursos para PyMEs	http://recursosparapymes.com/	2006	N/A	Elaboración de plan de negocios, proyecciones financieras. Incluye artículos y cursos para emprendedores.	Desktop	Licencia de única vez. Euros 39,95. Garantía de devolución por 60 días.
Business in a Box	http://www.biztree.com/es/products/business-in-a-box/	2001	Según sitio web "miles de emprendedores". Sin embargo, no brinda información exacta.	Plantillas de documentación legal y administrativa y asistente para completarla.	Desktop	USD 200 por la licencia de uso del producto.

Fuente: Elaboración propia.

Universidad de SanAndrés

Rivales potenciales

La posibilidad de ingreso de competencia potencial es relativamente elevada, dado que existen gran cantidad de compañías de software que podrían desarrollar un producto si deciden enfocarse en este segmento. Sin embargo no han mostrado mayor interés en este segmento hasta el momento. La inversión en I&D para el desarrollo del producto no constituye una barrera de entrada significativa, principalmente para una empresa de software ya establecida. Las barreras de entrada están dadas principalmente por:

- En el mercado del software, una vez que un usuario está utilizando un producto existen barreras para el cambio dada la resistencia al cambio debido a tener que aprender a utilizar un nuevo producto y tener que migrar la información.

- Calidad, diseño, funcionalidad y facilidad de uso del producto, central para atraer a los clientes potenciales.
- Conocimiento específico requerido de la industria y las necesidades de los clientes potenciales, para el desarrollo del producto e ingreso en el mercado.
- Necesidad de financiamiento para soportar los inicios de la operación, hasta conseguir una masa crítica de clientes lo suficientemente grande.

Productos sustitutos

Existen productos y servicios sustitutos que actualmente dominan el mercado. Los principales identificados son:

- Microsoft Excel, es la herramienta más comúnmente utilizada para la realización de proyecciones financieras y análisis de ratios. Existen diversas plantillas que pueden obtenerse, que proporcionan un formato pre-elaborado para realizar las proyecciones.
- Servicios brindados por Estudios Contables y Jurídicos, respecto a la documentación y trámites necesarios para el establecimiento de la empresa. Es frecuente que este tipo de tareas se deleguen en estos servicios profesionales dada la complejidad de las mismas.

Dada la fortaleza de los productos sustitutos, el producto ofrecido debe diferenciarse por la funcionalidad ofrecida al usuario, simplicidad de uso, buen diseño y costo accesible.

Clientes

Los clientes, emprendedores en la fase inicial de su negocio, están caracterizados por estar atomizados y tener bajo respaldo financiero ya que se encuentran iniciando su emprendimiento. En esta etapa aún tienen bajo grado de desarrollo. Al estar atomizados el poder de negociación no es alto, pero tampoco pueden pagar precios elevados debido a su escaso respaldo financiero. Para este segmento lo que se busca es un negocio de volumen, por lo que no hay dependencia de un cliente en particular.

Proveedores

El principal proveedor requerido para el producto y servicio a ofrecer es el proveedor de hosting de la aplicación. La opción elegida es la de proveedores que ofrecen servicios de hosting en la nube. Los principales proveedores son:

- Amazon Web Services (https://aws.amazon.com/)
- Microsoft Azure (https://azure.microsoft.com/)

Estos proveedores se caracterizan por ser empresas muy grandes, el servicio se encuentra muy concentrado y con alto grado de rivalidad. Esto lleva a que los precios ofrecidos sean muy competitivos, principalmente por las economías de escala que tienen y el alto grado de rivalidad.

Por otro lado este tipo de servicios tiene la ventaja de que no requieren la adquisición de hardware para el alojar el sitio web, ya que utilizan servidores virtuales en la nube, minimizando de esta forma la inversión inicial. Por otro lado el precio abonado es directamente proporcional al uso que se le dé al servicio, es decir, a la cantidad de clientes que acceden a la aplicación.

Como conclusión del análisis de las cinco fuerzas, vemos que las principales fuerzas que pueden afectar el proyecto son posibles nuevos competidores y los productos sustitutos. En cuanto a nuevos competidores, las barreras de ingreso

son relativamente bajas para desarrollar un producto similar, sin embargo una vez que un usuario está utilizando un producto ejerce resistencia a cambiar debido a la necesidad de tener que aprender a utilizar un nuevo producto y migrar la información, por lo que el ingresar tempranamente y lograr una posición dominante puede ser una ventaja competitiva. En cuanto a los productos sustitutos, considero que el producto ofrecido tiene la ventaja de ofrecer funcionalidad directamente enfocada en la necesidad, ofreciendo reducción de tiempos, costos y mayor valor agregado a los clientes en comparación con los sustitutos.

3.4 Checklist de la Oportunidad

En la tabla 2 se presenta un checklist de la oportunidad (Bygrave y Zacharakis 2010), con el fin de verificar la existencia de la oportunidad e identificar puntos fuertes y débiles de la misma.

Tabla 2: Checklist de la oportunidad.

Cliente	
Identificable	Audiencia primaria (PTA): segmento de mercado de emprendedores en etapa temprana, en búsqueda de establecer su nuevo negocio. Audiencia Secundaria (STA): Universidades, Consultoras.
Demográfico	En su mayoría hombres y mujeres entre 25 y 44 años, inicialmente de Argentina. Nivel socioeconómico ABC (ABC1, C2 y C3).
Psicográfico	Personas independientes, racionales. Capacidad de asumir riesgos. Creatividad e innovación, flexibilidad, tenacidad y persistencia. Con confianza en sí mismos (Fuentes García y Sánchez Cañizares 2010).
Tendencias	
Mercado macro	Tendencia de rápido crecimiento de mercado de software SaaS en

	detrimento del software de escritorio.
Mercado objetivo	Tendencia de creciente informatización de los emprendedores, en la nube y en dispositivos móviles (Blum 2014).
Estructura de Mercado	Fragmentado
Tamaño de Mercado	
Cuántos	Considerando toda la Argentina, existen alrededor de 647000 empresas registradas. El 70% son micro empresas, el 28% son PyMEs y el 2% son grandes empresas. Se han creado un promedio de 59000 nuevas empresas anualmente entre 2007 y 2012.
Demanda	- Estimada en 3% de participación de mercado en nuevas empresas creadas anualmente. - Ventas de software en Argentina totales año 2014: USD 3067 millones. 12,5% corresponde a PyMEs.
Tasa de Crecimiento del Mercado	Crecimiento del gasto global en Software corporativo del 6,8%en 2014 respecto a 2013. Crecimiento esperado software SaaS 21,4% en 2015. En Argentina, tasa anual promedio de crecimiento del 12,3%.
Precio / Frecuencia / Valor	
Precio	Precio relativamente más bajo del software SaaS en relación al de escritorio, pero con mayor margen. El margen bruto promedio en software SaaS se estima en 79% (Skok 2014)
Frecuencia	Suscripción mensual
Valor	Reflejado en el precio
Gastos operativos	Bajos y variables
Margen neto de ingresos	Margen EBITDA en general es elevado para compañías SaaS.

Volumen	Se espera un volumen relativamente alto de acuerdo a la cantidad de empresas creadas anualmente.
Distribución	Al ser un producto web, no se requieren canales de distribución.
Competencia	
Estructura de mercado	Emergente, dado que el mercado de software SaaS está en pleno crecimiento.
Cant. de competidores directos	Pocos.
Cant. de competidores indirectos y sustitutos	Para proyecciones financieras el principal sustituto es Excel. Para armado de documentación legal y administrativa, los Estudios Contables y servicios de gestoría.
Fortaleza de los competidores	Competidores directos: baja. Competidores indirectos y sustitutos: media/alta.
Factores clave de éxito	Simplicidad de uso,funcionalidad, buen diseño, precio accesible.
Proveedores	Proveedores de hosting: Poco impacto en la cadena, precio relativamente bajo.
Gobierno	
Regulación	Alta (es parte del negocio)
Impuestos	Medio/Altos
Entorno global	
Clientes	Accesibles
Competencia	Competencia directa débil, competencia indirecta fuerte.
Proveedores	Proveedores de hosting: Desarrollados. Poco impacto en la cadena, precio relativamente bajo.

Fuente: Elaboración propia en base a: Bygrave y Zacharakis 2010.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

3.5 Conclusiones del Análisis de la Oportunidad

En base al análisis realizado se detecta que existe la necesidad de los emprendedores a superar las dificultades con las que se encuentran al momento de armar su negocio. En base a diversas encuestas, las principales dificultades son la complejidad fiscal, legal y administrativa, la necesidad de financiamiento y la necesidad de organizar y optimizar su tiempo.

El segmento de mercado de emprendedores tiene un tamaño significativo tanto en Argentina como a nivel mundial. Al mismo tiempo la industria del software es de un volumen muy importante y está en crecimiento, en particular en la Argentina ha crecido a una tasa promedio de 12.3% anual en dólares durante los últimos 10 años. Y en particular la oferta de software SaaS está creciendo rápidamente en detrimento del software de escritorio.

Puede concluirse que se trata de una oportunidad fuerte en la mayoría de los aspectos, con un cliente claramente definido, tendencias de mercado favorables buenos márgenes y volúmenes para negocios de este tipo y sin problemas de distribución. La principal debilidad está dada por los competidores indirectos o sustitutos que tienen posición fuerte y establecida en el mercado. Para mitigar esta debilidad es que la propuesta de valor debe ser superadora en cuanto a los factores claves de éxito: la funcionalidad ofrecida al usuario, simplicidad de uso, buen diseño y costo accesible.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

4 Propuesta de Negocio

La solución propuesta es la comercialización de una aplicación de software que ayude al emprendedor a establecer su nuevo emprendimiento, asistiéndolo para completar toda la documentación legal y administrativa requerida, y para el armado de una carpeta para solicitud de financiamiento en entidades bancarias, para lo cual le brindará herramientas para el armado de las proyecciones financieras y para completar la información del plan de negocios que suelen requerir estas entidades. El software será web, comercializado en modalidad SaaS, y contará con una aplicación para dispositivos móviles. Entre las funcionalidades se incluyen:

- Asistente para creación de documentación legal y administrativa para la creación de la empresa.
- Asistente para armado de carpeta para solicitud de financiamiento.
    - Armado de CANVAS del negocio.
    - Asistente para el armado del flujo de caja. Herramientas de simulación para análisis de escenarios. Análisis de sensibilidad del negocio. Posibilidad de comparar con valores de referencia de indicadores (EBITDA, etc) de la industria.

Otras funcionalidades a incluir en futuras versiones son:

- Asistente para el armado de plan de marketing.
- Comunidad para búsqueda de Contadores.
- Estudios de mercado.
- Comunidad online de emprendedores e inversores.

Los principales diferenciadores respecto a los competidores identificados en 3.3 serán:

- Producto web, versus producto de escritorio ofrecido por los competidores.
- Cubre diversos aspectos del establecimiento del emprendimiento, desde la generación de documentación legal y administrativa para establecimiento de la empresa y solicitud de financiamiento hasta el armado del plan de negocio y proyecciones financieras, mientras que los competidores analizados cubren sólo algunos de estos aspectos, brindando una solución incompleta.

4.1 Escala

Al ser un producto web, permite escalar fácilmente en cantidad de clientes. Para ello se deben considerar ciertos factores en el diseño de la solución:

- Arquitectura de aplicación escalable, que permita incrementar fácilmente la cantidad de servidores web, espacio de almacenamiento, etc.
- Auto-registración de los usuarios en la aplicación.
- eCommerce: posibilidad de que los clientes compren la aplicación online.
- Interfaz amigable, fácil de aprender, asistentes y tutoriales en línea, wizards de configuración.

4.2 Análisis FODA

A continuación se realiza un análisis de la empresa y su entorno mediante una matriz FODA donde se identifican y analizan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en una matriz ponderada (Dvoskin 2004). En la misma se asigna un puntaje entre -5 (debilidad o amenaza extrema) y +5 (fortaleza u

oportunidad extrema), una ponderación de acuerdo al peso relativo, para luego obtener un puntaje final en cada eje y encuadrarlo dentro de la matriz.

Tabla 3: Ponderación de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Fortalezas	**Puntaje**	**Ponderación**	**Resultado**
Experiencia en desarrollo de software empresarial	4	10%	0,4
Alta calidad de producto ofrecido	4	15%	0,6
Facilidad de acceso y distribución	3	15%	0,5
Rápida implementación	3	5%	0,2
Baja inversión inicial para el cliente	3	15%	0,5
Subtotal			2,1

Debilidades	**Puntaje**	**Ponderación**	**Resultado**
Inversión y capital de trabajo necesario hasta alcanzar el punto de equilibrio	-2	10%	-0,2
Empresa nueva en el mercado, necesidad de posicionarse	-4	15%	-0,6
Barreras de salida bajas luego de la puesta en marcha del emprendimiento.	-3	15%	-0,5
Subtotal			-1,3

Promedio FyD		100%	0,80

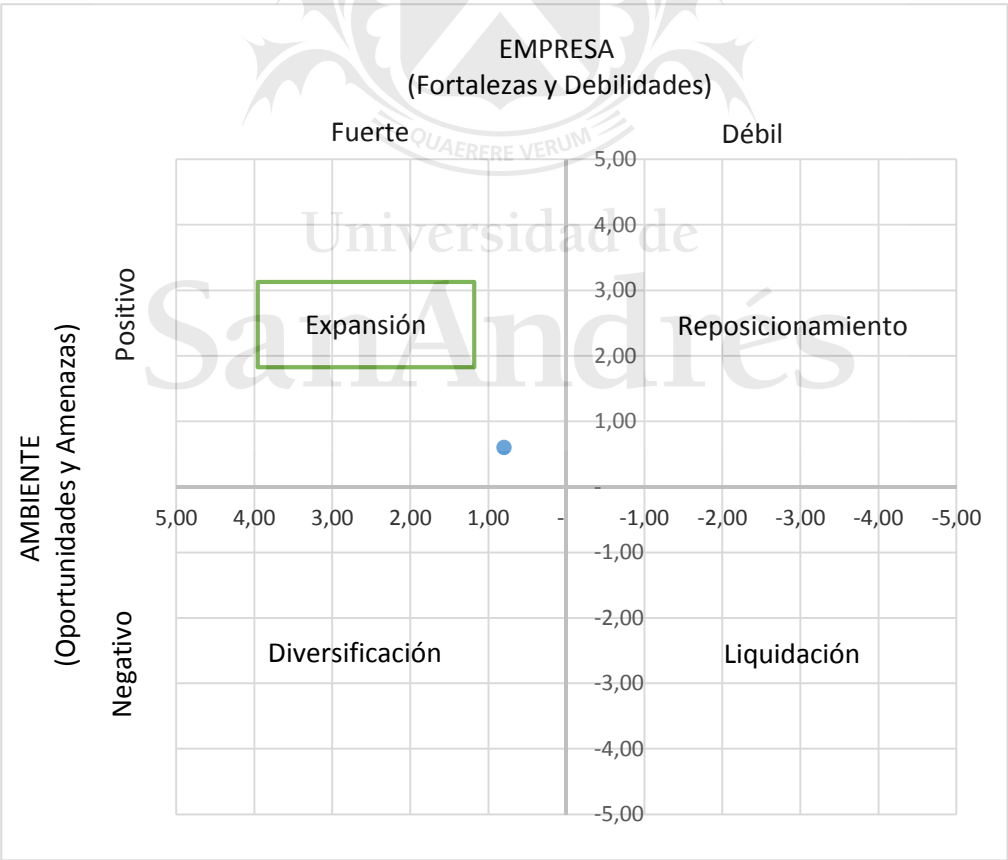
Oportunidades	**Puntaje**	**Ponderación**	**Resultado**
Complejidad legal y administrativa para el establecimiento de una empresa	4	20%	0,8
Tendencia del mercado de migrar de productos de escritorio a la web. Actuar como first mover.	4	10%	0,4
Atraer a los clientes mediante un producto de ticket relativamente bajo.	3	15%	0,5
Asociación con comunidades de emprendedores.	2	5%	0,1
Asociación con universidades.	2	5%	0,1
Subtotal			1,9

Amenazas	Puntaje	Ponderación	Resultado
Posibilidad de ingreso de competidores.	-3	15%	-0,5
Productos y servicios sustitutos.	-3	20%	-0,6
Escaza disponibilidad de capital del mercado objetivo para pagar un precio elevado.	-2	10%	-0,2
Subtotal			-1,3

Promedio OyA		100%	0,60

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6: matriz FODA.



Fuente: Elaboración propia en base a: Dvoskin 2004.

En la matriz puede apreciarse que la empresa se encuentra en una etapa de Expansión, adecuada para una empresa que está iniciando sus operaciones. Se observa una clara preponderancia de fortalezas sobre las debilidades, no así de las oportunidades sobre las amenazas, lo que implica la necesidad de estar atento a las mismas y a la posible necesidad de diversificación en un futuro.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

5 Modelo de Negocio

A continuación se describen los nueve bloques que conforman el armado del modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur 2010).

Clientes

- Segmento de mercado de emprendedores en etapa temprana, en búsqueda de establecer su nuevo negocio. En su mayoría hombres y mujeres entre 25 y 44 años.
- En una primera etapa, estará dirigido a emprendedores de Argentina. En siguientes etapas se analizará la comercialización en Latinoamérica y en forma global.
- Otros posibles clientes:
    - Universidades
    - Consultoras
    - Contadores

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Propuesta de valor

Aplicación web y móvil que **facilite el trabajo del emprendedor,** asistiéndolo para establecer y llevar adelante un nuevo emprendimiento, reduciendo complejidades y ayudándolo a organizar su trabajo. Entre las funcionalidades se incluyen:

- Asistente para creación de documentación legal y administrativa para la creación de la empresa.
- Asistente para armado de carpeta para solicitud de financiamiento.
    - Armado de CANVAS del negocio.

- Asistente para el armado del flujo de caja. Herramientas de simulación para análisis de escenarios. Análisis de sensibilidad del negocio. Posibilidad de comparar con valores de referencia de indicadores (EBITDA, etc) de la industria.

Canales

- Distribución: al ser un producto web, no se requieren canales de distribución. El acceso al producto será directamente a través de Internet. La aplicación móvil se descargará desde el store correspondiente en las plataformas iOS y Android.

- Comunicación:
  - Portal de Internet propio.
  - Publicidad a través de Google, Facebook y otros medios digitales.
  - Posicionamiento del portal en buscadores, en particular Google.
  - Participación en eventos de emprendedores.
  - Contacto mediante Universidades.

- Canales de venta:
  - Venta a través de portal de Internet propio.
  - Venta a través market-places (Google, Apple).

Relación con el cliente

- La relación será mayormente del tipo autoservicio y servicios automatizados, proveyendo las herramientas para que el usuario pueda adquirir y comenzar a utilizar el producto por su cuenta. Desde el portal el usuario podrá registrarse, solicitar una versión de prueba del producto,

adquirirlo y comenzar a utilizarlo. Se proveerán de tutoriales y videos, y se hará foco en que la experiencia de usuario sea simple y amigable.

- En una segunda etapa se creará una comunidad de usuarios, donde los emprendedores podrán compartir sus experiencias y necesidades, además de publicarse información de utilidad para los emprendedores.

Fuentes de Ingresos

- Ingresos recurrentes resultantes del cobro de una suscripción mensual por el acceso a la aplicación.
- El arancel mensual deberá ser accesible dada la escaza disponibilidad de capital de los emprendedores en la etapa inicial, apuntándose a lograr un volumen de clientes que permita alcanzar la rentabilidad deseada.

Recursos clave

- Recursos humanos:
    - Personal técnico y funcional para el desarrollo del producto.
    - Personal de servicio técnico y mantenimiento.
- Hosting de la aplicación.

Actividades clave

- Análisis, diseño y desarrollo:
    - Análisis de los requerimientos legales y documentación relacionados al establecimiento de un nuevo emprendimiento.
    - Análisis de las actividades relacionadas a la planificación de un nuevo emprendimiento.
    - Diseño, desarrollo y prueba del producto.
- Proceso de deployment de nuevas versiones de la aplicación.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

- Desarrollo del portal web, incluyendo material comercial y de marketing.
- Publicidad y marketing.

Socios clave

- Asociaciones de emprendedores de la Argentina.
- Universidades.
- CESSI.

Estructura de Costo

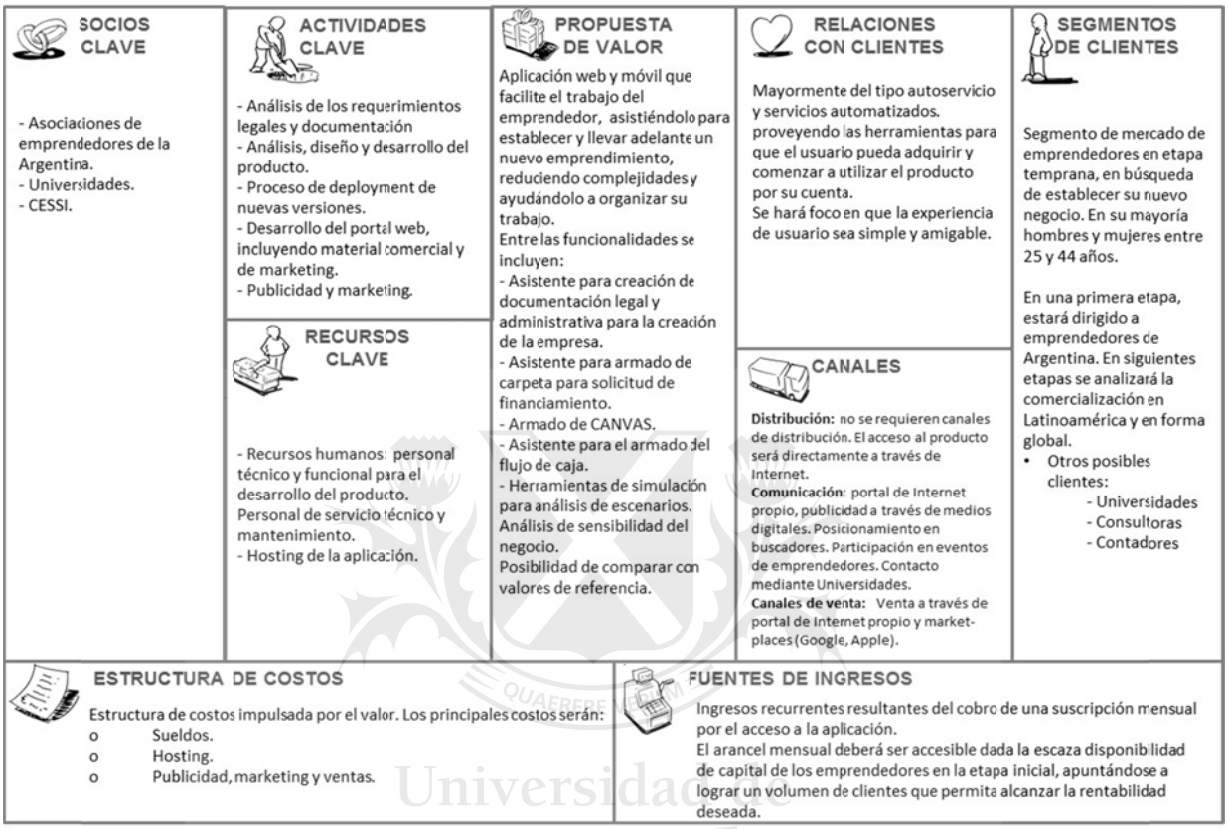
Estructura de costos impulsada por el valor. Los principales costos serán:

- Sueldos.
- Hosting.
- Publicidad, marketing y ventas.

En la figura 7 se resume el Modelo de Negocios en un cuadro CANVAS (Leschke, John. 2013).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Figura 7: cuadro CANVAS del Modelo de Negocio.



Fuente: Elaboración propia en base a Leschke 2013.

Universidad San Andrés

6 Plan de Marketing

6.1 Producto

El producto ofrecido es una aplicación de software web, a la cual se accederá mediante internet, y contará con las siguientes funcionalidades:

- Asistente para completar toda la documentación legal y administrativa requerida para la creación de una nueva empresa:
    - Asistente de tipo paso a paso ("wizard") que irá solicitando toda la información relacionada a la empresa.
    - Templates de Microsoft Word que se irán completando automáticamente en base a la información ingresada.
    - Formularios de registros nacionales, provinciales y municipales.
    - Posibilidad de descargar los documentos generados en formato Microsoft Word o pdf.
- Elaboración de proyecciones financieras.
    - Herramientas de simulación para análisis de escenarios.
    - Análisis de sensibilidad.
    - Posibilidad de comparar con valores de referencia de indicadores (EBITDA, etc) de la industria.
- CANVAS del negocio.
    - Herramienta gráfica para completar las distintas secciones del CANVAS de negocio.
- Elaboración de plan de negocios.
- Carpeta para solicitud de financiamiento.

Universidad de SanAndrés

- En base a la información ingresada previamente, completar automáticamente template Microsoft Word de información típicamente requerida para solicitud de financiamiento bancario y de inversores de riesgo.

A continuación se enumeran posibles funcionalidades a incluir en futuras versiones del producto:

- Asistente para el armado de plan de marketing.
- Comunidad para búsqueda de Contadores.
- Estudios de mercado.

  Comunidad online de emprendedores e inversores.

6.2 Precio

El producto ofrecido tendrá un precio mensual accesible, utilizando una política de precios de penetración (Dvoskin 2004), de manera de reducir las barreras de entrada al producto, acorde a los precios de mercado de productos SaaS de características comparables y diferenciándose de los productos de escritorio donde el cliente debe realizar un desembolso inicial más importante al realizar el pago “one shot” de la licencia.

El precio variará entre USD 15 y USD 30 por mes de acuerdo a la funcionalidad contratada. Se establecerá un período mínimo de contratación de 3 meses.

6.3 Distribución

Al ser un producto web, no se requieren canales de distribución en el sentido tradicional, ya que el acceso al producto será directamente a través de Internet.

El hosting de la aplicación será en la nube. Se optará por uno de los siguientes proveedores:

- Amazon Web Services (https://aws.amazon.com/)
- Microsoft Azure (https://azure.microsoft.com/)

La ventaja de estos servicios respecto a los tradicionales de hosting es que no se requiere la adquisición de hardware para el alojar el sitio web, ya que se utilizan servidores virtuales en la nube, y por otro lado el precio abonado es directamente proporcional al uso que se le dé al servicio, es decir, a la cantidad de clientes que acceden a la aplicación.

6.4 Comunicación

La comunicación se realizará mediante los siguientes medios:

- Portal de Internet propio.
- Publicidad direccionada a través de Google, Facebook y otros medios digitales.
- Posicionamiento del portal en las buscadores,en particular Google.
- Participación en eventos de emprendedores.
- Contacto mediante Universidades.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

7 Proyecciones Financieras

7.1 Análisis de Costos

7.1.1 Costos Fijos

Los costos fijos estarán determinados por los sueldos de empleados y el pago de servicios. En las tablas 4 y 5 se detallan los mismos. Los montos salariales indicados incluyen cargas sociales y otros costos laborales, representando el costo laboral total.

Tabla 4: Costos Fijos – Empleados.

COSTOS FIJOS – EMPLEADOS	Costo mensual (USD)	Costo anual (USD)	Cant año 1	Cant años siguientes
Sueldo Socio-Director	3500	45500	1	1
Empleado desarrollo	2500	32500	2	Incremental hasta 6
Empleado Adm y Ventas	2500	32500	1	1 cada 5000 clientes
Empleado Serv técnico	1500	19500		1 cada 5000 clientes

Fuente: Elaboración propia.

La comercialización del producto será netamente vía web, mediante comercio electrónico en el sitio del producto. Por dicho motivo no se consideran empleados específicos de Ventas, sino que existirá un empleado de Administración y Ventas.

Tabla 5: Costos Fijos – Servicios.

COSTOS FIJOS - SERVICIOS	Costo mensual (USD)	Costo anual inicial (USD)	Costo años siguientes (USD)
Alquiler oficina equipada	1000	12000	12000
Servicios generales y gastos de oficina	400	4800	4800

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2 Costos Variables

Los costos variables estarán dados principalmente por gastos de marketing y publicidad, tercerizados, y por gastos de hosting del producto en la nube. También se incluye el pago de ingresos brutos.

Tabla 5: Costos Variables.

COSTOS VARIABLES	% facturación	Costo/cliente (USD)
Ingresos brutos	3%	
Marketing y publicidad- Tercerizado	8%	
Hosting de la aplicación en la nube		10

Fuente: Elaboración propia.

7.1.3 Activos Fijos

Se necesitará comprar inicialmente cuatro computadoras para el personal, a un costo de USD 1200 cada una. Las mismas se amortizarán en 5 años.

7.1.4 Desarrollo del producto

El costo de desarrollo del producto está estimado en USD 40630 para la versión web inicial. El proyecto de desarrollo tendrá una duración de 7 meses, con dos desarrolladores. En la tabla 6 se detalla la estimación de los costos del desarrollo.

Universidad de San Andrés

Tabla 6: Estimación del desarrollo del producto.

Desarrollo del software								
Funcionalidad	Complejidad	HH						Costo (USD)
		Desarrollo	Análisis	Pruebas	Manual	Coordinación	Total	
Asistente para completar documentación legal								
Wizard de pedido de datos de la empresa	Media	40	4	16	2	4	66	$ 1.188
Desarrollo plantillas de documentos	Media	40	4	16	2	4	66	$ 1.188
Completar automáticamente plantillas de documentos con información ingresada	Alta	120	12	48	6	12	198	$ 3.564
Elaboración de proyecciones financieras								
Grilla editable para ingreso de datos, tipo planilla de cálculo	Alta	120	12	48	6	12	198	$ 3.564
Carga de Ingresos	Media	40	4	16	2	4	66	$ 1.188
Carga de gastos - Opex	Media	40	4	16	2	4	66	$ 1.188
Carga de gastos - Capex	Media	40	4	16	2	4	66	$ 1.188
Generación de Flujo de Caja	Alta	120	12	48	6	12	198	$ 3.564
Generación de Estado de Resultados	Media	40	4	16	2	4	66	$ 1.188
Generación de Balance	Media	40	4	16	2	4	66	$ 1.188
Cálculo y presentación de índices financieros	Media	40	4	16	2	4	66	$ 1.188
Comparación con índices de la industria	Media	40	4	16	2	4	66	$ 1.188
Simulación de escenarios - Análisis de sensibili	Alta	120	12	48	6	12	198	$ 3.564
CANVAS del Negocio								
Herramienta gráfica para completar secciones del CANVAS de negocio	Media	40	4	16	2	4	66	$ 1.188
Elaboración de Plan de Negocios	Alta	120	12	48	6	12	198	$ 3.564
Carpeta para Solicitud de Financiamiento								
Ingreso de datos adicionales	Baja	16	1,6	6,4	0,8	1,6	26,4	$ 475
Generación de Carpeta para Solicitud de Financ	Media	40	4	16	2	4	66	$ 1.188
Funcionalidades generales								
Ingresode usuarios	Baja	16	1,6	6,4	0,8	1,6	26,4	$ 475
Registración de usuarios	Media	40	4	16	2	4	66	$ 1.188
Solicitud versión de prueba	Media	40	4	16	2	4	66	$ 1.188
Control versión de prueba	Media	40	4	16	2	4	66	$ 1.188
Compra online	Media	40	4	16	2	4	66	$ 1.188
Administración								
Ingreso como administrador	Baja	16	1,6	6,4	0,8	1,6	26,4	$ 475
Reporte de usuarios activos e inactivos	Media	40	4	16	2	4	66	$ 1.188
Reporte de uso del sistema	Media	40	4	16	2	4	66	$ 1.188
Modificación de usuarios	Media	40	4	16	2	4	66	$ 1.188
Total		**1368**	**137**	**547**	**68**	**137**	**2257**	**$ 40.630**

Complejidad	HH Desarrollo
Alta	120
Baja	16
Media	40

Porcentajes respecto a Desarrollo	
Análisis	10%
Pruebas	40%
Manual	5%
Coordinación	10%

Esfuerzo total (HH)	2257
Esfuerzo total meses/hombre	14
Duración del proyecto (meses)	7
Personas	2,0

Valor hora promedio (USD)	18

Fuente: Elaboración propia

7.2 Ingresos

Los ingresos se contabilizan a partir del mes 8, una vez finalizado el desarrollo del producto. El precio será de USD 15 para el producto con funcionalidad básica y USD 30 para el producto con funcionalidad completa, según se detallara en el Plan de Marketing.

Para estimar las ventas se toma como referencia la cantidad de empresas creadas anualmente en Argentina según los datos del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial del Ministerio de Trabajo de la Nación (2013). Se considera una participación de mercado inicial de 0,5%, incrementándose hasta llegar al 3% en 3 años. Se considera que un 60% de los clientes contratan la funcionalidad básica y un 40% contratan la funcionalidad completa. La tasa de retención de clientes se estima en 80%.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Tabla 7: Estimación Ingresos.

Estimación cantidades		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nuevas empresas Argentina		55000	55550	56106	56667	57233	57806
Tasa crecimiento nuevas empresas			1%	1%	1%	1%	1%
Micro, pequeñas y medianas	98%	53900	54439	54983	55533	56089	56649
Market share		0,5%	2%	3%	3%	3%	3%
Clientes		270	1089	1650	1666	1683	1699
Funcionalidad básica		60%	60%	60%	60%	60%	60%
Funcionalidad completa		40%	40%	40%	40%	40%	40%
Clientes funcionalidad básica		162	653	990	1000	1010	1020
Clientes funcionalidad completa		108	436	660	666	673	680
Precios (USD)							
Precio Funcionalidad Básica		15	15	15	16	17	17
Precio Funcionalidad completa		30	30	30	32	33	35
% incremento mejora de producto					5%	5%	5%
Cartera de Clientes al inicio							
Funcionalidad básica		0	130	626	1.293	1.834	2.275
Funcionalidad completa		0	86	418	862	1.223	1.517
Nuevos clientes funcionalidad Básica		162	653	990	1.000	1.010	1.020
Nuevos clientes funcionalidad Completa		108	436	660	666	673	680
Cartera final Funcionalidad básica		**162**	**783**	**1.616**	**2.293**	**2.844**	**3.295**
Cartera final Funcionalidad completa		**108**	**522**	**1.078**	**1.528**	**1.896**	**2.197**
Bajas	20%	**-54**	**-261**	**-539**	**-764**	**-948**	**-1.098**
Cartera final		**216**	**1.044**	**2.155**	**3.057**	**3.792**	**4.394**
Meses promedio nuevos clientes		6	6	6	6	6	6
Meses clientes existentes		12	12	12	12	12	12

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Proyección de Resultados y Flujo de Fondos

A partir de estas suposiciones de ingresos y costos, se proyecta el resultado y el flujo de fondos.

Tabla 8: Proyección de resultados y flujo de fondos.

Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Funcionalidad Básica:						
Ingreso por cuotas iniciales	$ 2.430	$ 9.795	$ 14.850	$ 15.750	$ 16.703	$ 17.712
Ingresos por cuotas mensuales	$ 14.580	$ 82.098	$ 201.794	$ 338.851	$ 464.232	$ 580.408
Funcionalidad completa						
Ingreso por cuotas iniciales	$ 3.240	$ 13.080	$ 19.800	$ 20.979	$ 22.259	$ 23.616
Ingresos por cuotas mensuales	$ 19.440	$ 109.584	$ 269.251	$ 451.837	$ 618.834	$ 773.702
Total Ingresos	**$ 39.690**	**$ 214.557**	**$ 505.696**	**$ 827.417**	**$ 1.122.029**	**$ 1.395.437**

Costos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones						
Capex						
Compra de PCs	$ 4.800		$ 1.200		$ 1.200	
Opex						
Desarrollo	65000					
Capital de trabajo inicial	40200					
Total Inversiones	**$ 110.000**		**$ 1.200**		**$ 1.200**	
Costos Operativos Fijos						
Desarrollo		$ 65.000	$ 97.500	$ 97.500	$ 130.000	$ 130.000
Administración & Ventas	$ 4.063	$ 32.500	$ 32.500	$ 32.500	$ 32.500	$ 32.500
Servicio Técnico	$ 4.875	$ 19.500	$ 19.500	$ 19.500	$ 19.500	$ 19.500
Sueldo Socio-Director	$ 11.375	$ 45.500	$ 45.500	$ 45.500	$ 45.500	$ 45.500
Alquiler oficina equipada	$ 4.000	$ 12.000	$ 12.000	$ 12.000	$ 12.000	$ 12.000
Servicios grales y gastos de oficina	$ 2.400	$ 4.800	$ 4.800	$ 4.800	$ 4.800	$ 4.800
Costos Operativos Variables						
Marketing	$ 5.722	$ 17.165	$ 40.456	$ 66.193	$ 89.762	$ 111.635
Hosting	$ 2.088	$ 10.091	$ 20.832	$ 29.549	$ 36.653	$ 42.468
Imprevistos	$ 595	$ 6.437	$ 15.171	$ 24.823	$ 33.661	$ 41.863
IIBB	$ 1.191	$ 6.437	$ 15.171	$ 24.823	$ 33.661	$ 41.863
Total Costos	**$ 141.508**	**$ 219.429**	**$ 303.430**	**$ 357.187**	**$ 438.037**	**$ 482.129**

EBITDA	**-$ 101.818**	**$ -4.872**	**$ 202.266**	**$ 470.230**	**$ 683.992**	**$ 913.307**
Margen EBITDA		-2%	40%	57%	61%	65%
D&A		$ 960	$ 960	$ 1.200	$ 1.200	$ 1.440
EBIT	**-$ 101.818**	**$ -5.832**	**$ 201.306**	**$ 469.030**	**$ 682.792**	**$ 911.867**
Imp Ganancias	$ -	$ -	$ 70.457	$ 164.161	$ 238.977	$ 319.153
Resultado Neto	**-$ 101.818**	**$ -5.832**	**$ 130.849**	**$ 304.870**	**$ 443.815**	**$ 592.714**
+D&A	0	960	960	1200	1200	1440
+/- Capex	$ 4.800	$ -	$ 1.200	$ -	$ 1.200	$ -
+/- Var Capital de Trabajo		-5246	-8734	-9652	-8838	-8202
Flujo de Fondos Libre	**-$ 97.018**	**$ -10.118**	**$ 124.275**	**$ 296.418**	**$ 437.376**	**$ 585.951**
Flujo de Fondos Libre acumulado	**-$ 97.018**	**$ -107.136**	**$ 17.139**	**$ 313.557**	**$ 750.933**	**$ 1.336.884**

Fuente: Elaboración propia.

En base a esta proyección y considerando una tasa de descuento del 15%[7], se obtienen las métricas especificadas en Tabla 9.

Tabla 9: Resultado estimado.

Tasa de descuento	15%
VAN	$ 724.446
TIR	107%
Periodo de repago (años)	2

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Inversión requerida

En el cuadro de resultados y flujo de fondos se observa que la inversión inicial requerida es de USD 110000. Esta inversión cubre el desarrollo inicial del producto, activos fijos y la proporción de capital de trabajo previa al inicio de la comercialización del producto. Según se observa, esta inversión es suficiente para cubrir el flujo de fondos del primer y segundo año de operaciones. Se planea cubrir la inversión según se detalla en la Tabla 10.

Tabla 10: Inversión requerida.

Medio	**Importe**				
Fondos propios	50.000	80.000	73%	**Equity**	63%
Inversor de riesgo	30.000				38%
Préstamo bancario	30.000	30.000	27%	**Debt**	
Total	110.000	110.000			

Fuente: Elaboración propia.

[7] Dado que la proyección de flujo de fondos se realiza en moneda dura (USD) y considerando el riesgo del proyecto, se considera 15% una tasa de descuento razonable.

8 Equipo

La dirección general de la empresa estará a cargo de Pablo Sajnin, Ingeniero en Informática con 18 años de experiencia en el rubro. Se desempeña actualmente como Gerente de Desarrollo Sr en una compañía multinacional, gestionando un equipo de 30 personas. A lo largo de su carrera ejerció diversas funciones, incluyendo entre ellas desarrollador, analista, gerente de proyecto, gerente de programa, lo que le confiere combinación de experiencia técnica y de gestión necesarias para liderar este emprendimiento.

A continuación se describen las distintas áreas de la organización, para las cuales se incorporará personal oportunamente, según lo indicado en el Plan de Implementación.

Investigación y Desarrollo: estarán a cargo del diseño, desarrollo y prueba del producto.

Administración y Ventas: responsable de la gestión administrativa y comercial de la empresa.

Servicio Técnico y Operaciones: área encargada de la atención al cliente, resolución de incidentes y administración del producto en el entorno de producción.

Marketing y publicidad: se contratará un servicio tercerizado para esta área, encargado de desarrollar el contenido institucional y de marketing del sitio web de la empresa, y de realizar publicidad en medios digitales y posicionamiento en buscadores.

Inicialmente todas las áreas estarán a cargo del director general en forma directa, dado el tamaño de la organización. A medida que la compañía crezca se irán incorporando recursos en cada área, según lo estimado en 7.1.1.

Universidad de San Andrés

9 Aspectos Legales e Impositivos

Por la característica del negocio, se constituirá una sociedad comercial, regulada por la Ley 19.550. Dentro de las formas posibles para sociedades comerciales, se opta por constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), con sede en la Ciudad de Buenos Aires. Se elige este tipo de sociedad debido a que la constitución es más simple y el estatuto más flexible que una S.A. Debido a la simplicidad de las operaciones, la cantidad de socios y el costo de mantenimiento de una sociedad, se selecciona una sociedad de responsabilidad limitada por sobre una sociedad anónima.

Impuestos sobre los cuales la sociedad estará alcanzada:

- IIBB: 3% de la facturación.
- Ganancias: 35% de las ganancias.
- IVA: 21%.

Así mismo, la empresa se encontrará sujeta a todos los regímenes impositivos locales y nacionales vigentes y de acuerdo a las normativas de la Ciudad de Buenos Aires.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

10 Plan de Implementación

En la Tabla 11 se detalla el cronograma del plan de implementación.

Tabla 11: Cronograma de implementación.

Tarea	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desarrollo del producto												
Especificación detallada												
Desarrollo controles de base y funcionalidades generales												
Desarrollo módulo asistente para documentación legal												
Desarrollo módulo elaboración de proyecciones financieras												
Desarrollo módulo CANVAS del Negocio y Business Plan												
Pruebas de integración												
Pasaje a entorno de Producción y pruebas finales												
Desarrollo aplicación móvil												
Lanzamiento del Producto												
Contratación cloud hosting												
Lanzamiento primer prototipo												
Lanzamiento Producto web												
Lanzamiento Producto móvil												
Tareas Generales												
Constitución de la Sociedad												
Alquiler de Oficina												
Contratación de Personal												
Personal Desarrollo												
Personal Administración y Ventas; Servicio Técnico												
Comunicación y Marketing												
Selección de proveedor de servicios de mkt y publicidad												
Desarrollo portal de Internet												
Publicidad en medios digitales												
Posicionamiento en buscadores												

Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo y lanzamiento del producto: el desarrollo del producto se llevará a cabo desde el primer mes de actividades. Se comenzará con el producto web, realizando la especificación detallada, el desarrollo de los controles de base y las funcionalidades generales y luego desarrollando los diversos módulos que

componen la aplicación. Finalmente se realizarán las pruebas de integración y el pasaje al entorno de producción. Una vez finalizada esta etapa se comenzará con el desarrollo de la aplicación móvil. El lanzamiento de la aplicación web es al mes 8, mientras que el de la aplicación móvil es al mes 12. Al momento del lanzamiento de la aplicación web ya se dará inicio a la comercialización.

Contratación de cloud hosting: consiste en realizar la selección final del proveedor, dimensionar el servicio requerido y realizar la contratación del mismo.

Contratación de Personal: se contemplan dos instancias de contratación de personal. Una primera instancia donde se contratarán los desarrolladores. Y una segunda instancia donde se contratarán los empleados de Administración y Ventas y Servicio Técnico.

Comunicación, Marketing y Publicidad: el servicio de marketing y publicidad será tercerizado. En una primera etapa se seleccionará el proveedor, luego se desarrollará el contenido institucional y de marketing del portal de internet. Posteriormente se realizará publicidad en medios digitales y se trabajará en el posicionamiento en buscadores.

El lanzamiento del producto e inicio de la comercialización está previsto para el mes 9 con la aplicación web, lanzándose en el mes 12 la aplicación móvil.

11 Factores Críticos y Riesgos

Factores Críticos

Se han identificado los siguientes factores críticos:

- **Diseño y evolución del producto:** se requiere un producto de diseño innovador y amigable, que sea simple de entender y utilizar, y a la vez que cumpla con todos los requerimientos funcionales necesarios. Estas características tienen un doble objetivo:
    - Atraer nuevos clientes al ser un producto innovador, llamativo y simple.
    - Al ser un producto simple y amigable, se reducen los costos de capacitación inicial y puesta en marcha.
- **Calidad del producto:** en este tipo de productos es clave ofrecer una alta calidad dado que rara vez existen "segundas oportunidades". El cliente pretende tener una buena experiencia con el producto en todo momento. Un producto de calidad también reduce los costos de servicio técnico y mantenimiento.
- **Comunicación, publicidad y posicionamiento de marca:** dado que se trata de una empresa y productos nuevos en el mercado, es fundamental la comunicación con el cliente potencial, mediante publicidad dirigida y acciones de marketing, para lograr un adecuado posicionamiento de marca y del producto.

Factores de Riesgo

- **Financiación:** dado que el flujo de caja de los primeros años es negativo, debido a los costos de desarrollo del producto y a la curva de crecimiento de los ingresos típica de los modelos de negocios de software SaaS, donde los primeros años los ingresos son bajos y luego crecen rápidamente debido a los ingresos recurrentes, es clave el financiamiento inicial para poder solventar esta situación durante los primeros años.

La ausencia de financiación adecuada podría afectar la capacidad de sobrevivir de la empresa durante esta etapa inicial.

- **Clientes pueden no estar dispuestos a pagar por el producto:** otro riesgo identificado es que los clientes puedan estar no dispuestos a pagar por el producto. En base al estudio de la oportunidad realizado considero que esta situación es poco probable, de todas formas como mitigación se ha establecido un porcentaje conservador de participación en el mercado. Otras acciones de mitigación son el realizar acciones de publicidad y marketing adecuadas, así como la de tener un precio accesible que el cliente pueda estar dispuesto a pagar.
- **Retención de clientes:** existe un riesgo de que una vez establecido su negocio el cliente deje de pagar por el servicio. Para mitigar este riesgo es que desarrollarán funcionalidades en el producto que sean de utilidad a la empresa luego de establecida la misma, de manera de continuar ofreciéndole valor y que ésta siga pagando por el producto.
- **Ingreso de competidores:** otro riesgo identificado es el posible ingreso de competidores luego de lanzado el producto. Para mitigar este riesgo es importante lograr un posicionamiento y cuota de mercado lo más rápidamente posible, de manera de subir las barreras de ingreso a los competidores.

12 Bibliografía y Referencias

- Apertura. 2015. Radiografía de una startup, Agosto 6. http://www.apertura.com/emprendedores/Radiografia-de-una-startup-20150806-0004.html (Consultado: 01/09/2015)
- BA Emprende, Ministerio de Desarrollo Económico del GCBA. 2014. "Observatorio de Emprendedores - BA Emprende data". http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/ba_emprende_data.pdf (Consultado: 01/09/2015)
- Blum, Jonathan. 2014. "The Future-Proof Entrepreneur: 25 New Tech Trends" Entrepeneur.com, 21 de noviembre. http://www.entrepreneur.com/article/240088 (Consultado: 28/09/2015).
- Bygrave,William y Zacharakis, Andrew. 2010. Entrepeneurship, Second Edition. New York: John Wiley &Sons, Inc.
- Cabot, Diego. 2015. "El sueño del negocio propio: para abrir una empresa en la Argentina se tarda cuatro veces más que en Chile y en Estados Unidos". La Nación, 25 de mayo. http://www.lanacion.com.ar/1795360-el-sueno-del-negocio-propio-para-abrir-una-empresa-en-la-argentina-se-tarda-cuatro-veces-mas-que-en-chile-y-en-estados-unidos (Consultado: 29/11/2015).
- Cámara de Empresas de Software & Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI). 2015. "Reporte anual sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina, Año 2014", junio 2015. http://www.cessi.org.ar/descarga-institucionales-1838/documento2-8ecd0d438429d63951a021005fbcd7cd (Consultado: 28/09/2015).
- Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos de marketing: teoría y experiencia. Buenos Aires: Granica.

- Eisenmann, Thomas. 2012. Business Model Analysis for Entrepeneurs. Boston, MA: Harvard Business School.
- Forbes Insights in association with Societe Generale. 2015. Creating Welth: A Survey of Entrepreneurs Worldwide: Their Insights. Their Challenges. Their Needs. Washington: Forbes Insights.
- Fuentes García, Fernando J. y Sánchez Cañizares, Sandra Mª. 2010. Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género. Córdoba, España: Universidad de Córdoba.
- Gagliordi, Natalie. 2015. "Enterprise software spend to reach $620 billion in 2015: Forrester". ZDNet, 7 de enero. http://www.zdnet.com/article/enterprise-software-spend-to-reach-620-billion-in-2015-forrester (Consultado: 06/11/2015).
- Gartner. 2014. "Press Release: Gartner Says Worldwide IT Spending on Pace to Reach $3.8 Trillion in 2014", Enero 6. http://www.gartner.com/newsroom/id/2643919 (Consultado: 01/09/2015).
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). 2014. Global Report. http://www.gemconsortium.org (Consultado: 28/09/2015).
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. 2014. Dinámica del tejido empresarial de la Ciudad de Buenos Aires, Abril 2014. http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2015/04/ir_2014_666.pdf (Consultado: 15/09/2015).
- Leschke, John. 2013. Business Model Mapping: A New Tool to Encourage Entrepreneurial Activity and Accelerate New Venture Creation. Wisconsin: University of Wisconsin.

- Ministerio de Relaciones Exteriores, Presidencia de la Nación. 2015. Invierta en Argentina. http://inversiones.gob.ar/es/economia-y-negocios (Consultado: 06/11/2015).
- Mullins, John W. 2003. The New Business Road Test. My opportunity: why will or won't this work?. Londres: Prentice Hall.
- Observatorio de Empleo y Dinámica Empresaria, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Presidencia de la Nación. 2013. Caracterización y evolución de la cantidad empresas. Apertura y cierre de empresas. Serie anual. www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/.../serie_empresas2_provincial.xls (Consultado: 06/11/2015).
- Organización Mundial de Comercio. 2014. International Trade Statistics 2014. https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2014_e/its14_trade_category_e.pdf (Consultado: 29/11/2015).
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. 2010. Generación de Modelos de Negocios. SEESCYT. (Traducción).
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. 2002. "Business Models and their Elements" Position Paper for the International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland, 4-5 de octubre.
- Porter, Michael. 2008. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Boston: Harvard Business Review.
- Shields, Anne. 2014. "Overview: Understanding the software industry cost structure". Market Realist, 4 de Julio. http://marketrealist.com/2014/07/overview-understanding-software-industry-cost-structure/ (Consultado: 06/11/2015).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

- Skok, David. 2014. “2014 Pacific Crest SaaS Survey – Part 1”. For Entrepeneurs”. http://www.forentrepreneurs.com/2014-saas-survey-1 (Consultado: 28/09/2015).
- Uman, Ignacio. 2015. “Software. Una industria que juega en primera”. EXACTAmente 58. http://revistaexactamente.exactas.uba.ar/descargar.php?doc=EXM58.pdf (Consultado: 29/11/2015).
- World Bank Group. 2015. Ease of Doing Business in Argentina. http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/argentina/#starting-a-business (Consultado: 29/11/2015).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

13 Anexos

13.1 Anexo 1 – Indicadores tecnológicos de la Argentina

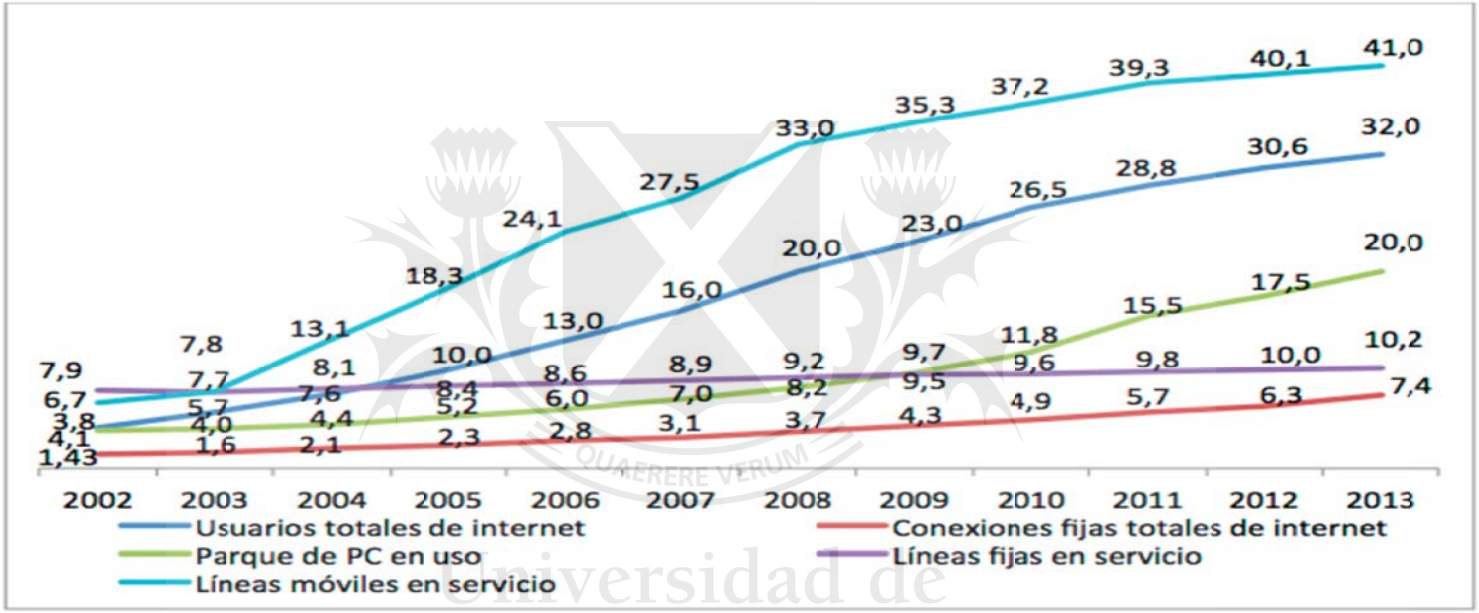
Indicadores tecnológicos de la Argentina

Sector	2007	2008	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
INTERNET														
Total Usuarios de Internet	16.000.000	20.000.000	23.000.000	15%	27.000.000	15%	31.000.000	9%	31.000.000	6%	31.000.000	4%	33.000.000	3%
Clientes Banda Ancha Fija	2.750.000	3.300.000	3.900.000	18%	4.700.000	18%	5.800.000	20%	6.200.000	13%	6.200.000	6%	7.000.000	6%
Internet Banda ancha móvil	-	-	670.000		1.700.000	154%	3.500.000	106%	6.800.000	94%	16.000.000	135%	21.000.000	31%
TI														
PC´s Parque Total	7.000.000	8.200.000	9.700.000		11.500.000		15.500.000		17.000.000		17.000.000		21.000.000	
MERCADO TIC														
Mercado TI en millones de $	12.000	14.850	17.200		21.545		28.321		35.407		35.407		52.620	
Mercado Telecomunicaciones en millones de $	24.055	29.600	33.000		39.081		52.565		68.098		68.098		100.428	

Fuente: CICOMRA 2015

Universidad de SanAndrés

Indicadores tecnológicos de la Argentina



Fuente: CICOMRA 2015

Universidad de SanAndrés

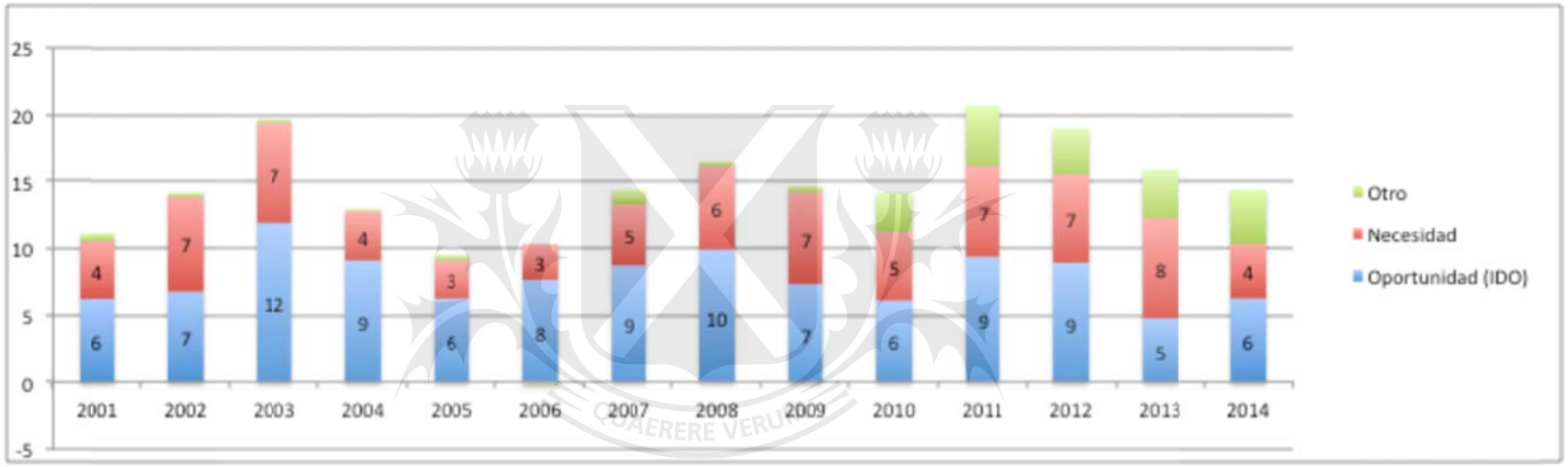
13.2 Anexo 2 – Cuadros resumen GEM 2014 – Argentina

GEM 2014 - Resumen Argentina

Características Generales e índices globales 2014 *		GEM 2014 Indicadores Actividad Emprendedora* (% de población adulta de 18-64) y % de TEA(*)	
Población (x 1,000):	41.446	Oportunidades Percibidas	31,9%
Área (x 1,000 km^2):	2.780 kms2	Capacidades Percibidas	57,8%
Densidad (personas / km^2):	15/km2	Miedo al Fracaso	23,5%
PBI Per Cápita (PPP):	u$s8.000		
		Tasa de Emprendedores Nacientes:	9,5%
		Tasa de Dueños/Gerentes en Nuevos Negocios:	5,2%
		Tasa de Dueños/Gerentes en Negocios Establecidos:	9,1%
		Tasa de Actividad Emprendedora en Etapa Temprana Total (TEA):	14,4%
		- TEA Motivada x Necesidad:	4%
		- TEA Motivada x Oportunidad:	9,76%
		- TEA Motivada por Oportunidad de mejora personal (IDO)	6,26 %
		- (*) Expectativa de Creación de trabajo Media/Alta: (TEA	14,29%
		- Tasa de discontinuidad	4,9%
Fase de Desarrollo Económico:		Economía de Eficiencia	

Fuente: GEM 2014.

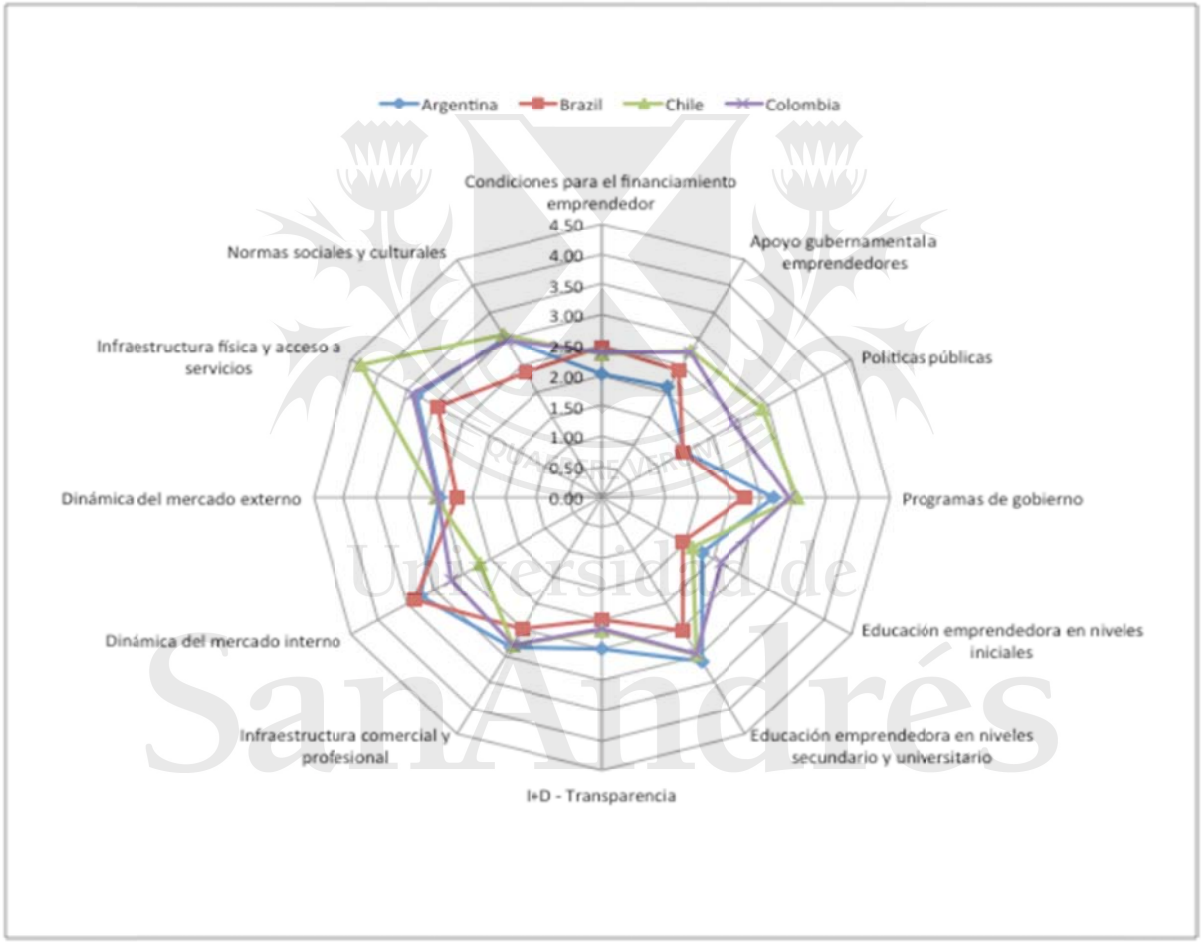
Evolución de la TEA por Necesidad y Oportunidad - Argentina - 2001-2014



Fuente: GEM 2014.

Universidad de
SanAndrés

Comparación de Condiciones del marco emprendedor (NES) - América Latina



Fuente: GEM 2014.

13.3 Anexo 3 – Empresas por Sector y Provincia

Empresas por Sector y Provincia - 2013

Provincia	Agricultura, ganadería y pesca	Minería y petroleo	Industria	Electricidad, gas y agua	Construcción	Comercio	Servicios	Total
Partidos de GBA	1.333	84	18.596	45	5.422	31.482	36.158	93.120
Capital Federal	2.065	211	12.635	82	5.704	27.938	92.625	141.260
Resto de Buenos Aires	19.407	119	8.049	289	4.646	32.373	46.709	111.592
Catamarca	305	21	259	9	208	1.232	1.398	3.432
Córdoba	9.464	134	5.978	259	2.298	17.016	26.715	61.864
Corrientes	2.058	17	617	22	457	3.016	3.401	9.588
Chaco	2.377	7	705	18	450	3.111	3.102	9.770
Chubut	891	153	632	48	568	2.933	4.298	9.523
Entre Ríos	4.416	40	1.604	88	674	5.661	7.086	19.569
Formosa	466	6	158	11	202	1.127	1.076	3.046
Jujuy	940	29	326	10	224	1.504	2.214	5.247
La Pampa	1.928	26	426	34	211	1.994	2.683	7.302
La Rioja	286	12	210	12	147	1.056	1.047	2.770
Mendoza	5.139	131	2.697	65	1.115	6.435	10.829	26.411
Misiones	1.274	36	1.156	46	520	3.186	3.794	10.012
Neuquén	412	174	559	22	612	3.009	4.788	9.576
Río Negro	1.605	98	698	22	493	3.575	5.070	11.561
Salta	1.978	97	679	15	568	3.210	4.412	10.959
San Juan	1.510	73	828	13	410	2.240	3.036	8.110
San Luis	756	36	589	22	339	1.769	2.294	5.805
Santa Cruz	399	123	251	7	323	1.425	2.264	4.792
Santa Fe	9.102	37	6.781	143	2.257	16.305	24.611	59.236
Santiago del Estero	913	14	412	17	337	2.260	2.064	6.017
Tucumán	1.541	17	960	18	721	4.428	5.985	13.670
Tierra del Fuego	75	25	222	6	262	752	1.635	2.977
Total	**70.640**	**1.720**	**66.027**	**1.323**	**29.168**	**179.037**	**299.294**	**647.209**

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresaria, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Presidencia de la Nación. 2013.