



Universidad de
San Andrés

Trabajo de Graduación del MBA

BUSINESS PLAN: EXCEED. SOLUCIONES PARA EXCEL.

Alumno:

Matías Nicolás Deferrari

Mentor:

Castiella Luis

Victoria Provincia de Buenos Aires. Año 2015

CONFIDENCIAL

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO:.....	4
2. INTRODUCCIÓN	5
I. Pregunta Central:.....	5
II. Objetivos:	6
III. Servicios Ofrecidos por Exceed:	6
3. DESARROLLO:	7
I. La Importancia de Excel en la Actualidad	7
II. Utilización de Excel en las Organizaciones:.....	9
III. Impacto de los Errores de Excel en las Organizaciones:.....	13
IV. Nueva Tendencia: Spreadsheet Risk Management	15
V. Relevamiento de la Oferta Existente	15
4. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO:.....	18
5. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS	20
I. Consultoría.....	20
II. Mesa de Ayuda.....	21
III. Entrenamientos.....	22
6. BUSINESS PLAN DE EXCEED - ANÁLISIS DEL CONTEXTO:.....	22
I. PEST (Tabla 26 en Anexo 3).....	23
II. Matriz FODA (Tabla 27 en Anexo 4)	23
III. 5 fuerzas de Porter:	24
7. DESARROLLO DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	25
I. Definición del Mercado Objetivo.....	25
II. Tamaño de la Oportunidad:	28

8. PLAN DE MARKETING.....	34
I. Definición de Misión y Objetivos de Exceed.....	34
II. Análisis de Situación:.....	35
III. Desarrollo de la Estrategia de Marketing.....	36
IV. Fase Operativa del Plan de Marketing:	41
V. Esquema de Precios.....	41
9. PLAN OPERATIVO.....	43
I. Mapeo de Actividades	43
II. Estructura Organizacional.....	45
10. RESULTADOS ECONÓMICOS – FINANCIEROS:	52
I. Estimación de Ventas	52
II. Proyección de Estado de Resultados y Flujo de Caja.....	54
11. CONCLUSIONES.....	60
12. BIBLIOGRAFÍA	61
13. ANEXOS:	63
I. Anexo 1: Primera pagina de las 1000 de las empresas que mas Venden de la revista mercado:.....	63
II. Anexo 2: Encuesta para obtener mayor conocimiento de potenciales clientes de Exceed.	65
III. Anexo 3: Análisis PEST.....	70
IV. Anexo 4: Matriz FODA	71
V. Anexo 5: Mapa de Empatía: Empresas top 500.....	72
VI. Anexo 6: Indice de Tablas y Figuras.....	73

1. RESUMEN EJECUTIVO:

Microsoft Excel se ha posicionado en la actualidad como una herramienta indispensable y de extensa utilización en el ambiente corporativo. A nivel mundial, ésta aplicación ya alcanzó los 750 millones de usuarios, capturando más del 95% del mercado de software de planillas de cálculo.

Sin embargo, más allá de la gran importancia que tiene Excel en las organizaciones, los empleados generalmente no poseen un entrenamiento formal en la utilización del Software. Además solo un grupo selecto de empresas tienen un sector o responsables de controlar y auditar las planillas de calculo existentes en la compañía.

Como consecuencia se generan “malas prácticas” en la utilización del software que se van heredando y transfiriendo entre empleados, generando ineficiencias en términos de tiempo y también errores en los resultados principales de esas planillas de cálculo.

Según un estudio relevado, el 52% de los empleados no recibe ningún tipo de entrenamiento formal en Excel y de acuerdo a entrevistas y encuestas realizadas el mercado laboral Argentino posee una enorme disparidad en el nivel de conocimiento del software.

El relevamiento de mercado indica que la oferta existente para la plataforma Excel se encuentra muy atomizada y solamente existe un puñado de consultoras especializadas en Excel que ofrezcan en forma simultánea los servicios de *help desk*, *consultoría* y *servicios de entrenamiento*.

El presente Trabajo Final se propone el desarrollo del Business Plan de una consultora especializada en brindar servicios de soporte de Microsoft Excel llamada Exceed. El tamaño del mercado potencial se estima en alrededor 38 millones de USD por año, distribuido de manera similar entre las 3 líneas de producto. Las industrias de servicios profesionales, banca y seguros, consumo masivo y servicios de consumo concentran la mayoría de mercado potencial, y por ende serán los segmentos clave a enfocarse.

2. INTRODUCCIÓN

I. Pregunta Central:

El origen del siguiente proyecto comenzó hace varios años con la necesidad de hacer mas eficiente el manejo de los locales de nuestra pequeña empresa familiar. Siendo una PYME que se dedica a la venta de calzado con 4 locales surgió la necesidad de implementar un sistema que permita evaluar la rentabilidad de cada local.

Como consecuencia me reuní con un colega que contaba con experiencia en el desarrollo de tableros de control y juntos desarrollamos una planilla que incluía ciertos indicadores básicos de rentabilidad midiendo las ventas y los costos operativos de los locales. Esa plataforma fue desarrollada para fines de 2011 y aun hoy se sigue utilizando para evaluar el desempeño de los negocios.

En ese momento con mi compañero decidimos expandir la propuesta e intentar capturar nuevos clientes de pequeñas PYMES para proyectos similares. Sin embargo ambos contábamos con trabajos full-time y el proyecto requería mucho mas tiempo del que ambos disponíamos. Como consecuencia la idea quedó relegada y ambos enfocamos nuestros esfuerzos en nuestras carreras profesionales.

En el año 2013 durante el transcurso del MBA este proyecto fue revisado varias veces y la idea de crear una consultora que brinde soporte integral para Excel fue tomando forma. Fue aquí donde se decidió expandir el espectro de la oferta a servicios de Consultoría, Capacitación (o Training) y Mesa de Ayuda (Help Desk).

A nivel comercial, teniendo en cuenta la gran adopción y nivel de utilización de Microsoft Excel a nivel corporativo; y habiendo comprobado que la falta de experiencia de sus usuarios genera importantes costos para las compañías. Considero oportuno aprovechar la oportunidad de generar el business plan de Exceed como trabajo de graduación del MBA.

Adicionalmente, el relevamiento del mercado local indica que la oferta de servicios que apuntan a resolver esta problemática se encuentra aún muy poco desarrollada, con gran variedad pero sin proveedores integrales especializados.

El nombre pre seleccionado para la consultora es Exceed ya que vincula el nombre de la plataforma Excel junto al concepto de exceder los límites y mejorar el rendimiento.

II. Objetivos:

- **Objetivo General:** El presente Trabajo Final se propone el desarrollo de un Business Plan de una consultora especializada en brindar servicios de soporte de Microsoft Excel.

- **Objetivos específicos:** Con el fin de desarrollar el modelo de negocios a utilizar por la consultora, en primera medida, se dimensionará el mercado potencial de empresas que podrían utilizar este servicio. Luego se desarrollará un plan de marketing acorde al mercado seleccionado. En función de las necesidades estructurales se desarrollará un plan operativo y se estimarán los resultados financieros de la consultora.

III. Servicios Ofrecidos por Exceed:

Exceed se posiciona como un proveedor integral de servicios de soporte Excel, ofreciendo 3 líneas de servicios / productos:

1 **Consultoría:** Los servicios de consultoría surgen a partir de la necesidad del cliente de desarrollar, mejorar o auditar cualquier tipo de herramienta de gestión del negocio montada sobre Excel.

2 **Mesa de Ayuda:** Brinda soporte ante cualquier problema puntual que los usuarios de Excel puedan tener al momento de utilizar una planilla.

3 **Entrenamientos:** Apuntan a solucionar de manera estructural la falta de capacitación en el cliente.

3. DESARROLLO:

I. La Importancia de Excel en la Actualidad

Los avances registrados en las últimas décadas en materia de tecnología y comunicación han dado lugar a lo que hoy se conoce como la era de la información. En un mundo completamente globalizado y cada vez más complejo, la capacidad de utilizar eficientemente gran cantidad de información en la toma de decisiones constituye un factor crítico para el éxito de cualquier compañía.

Como consecuencia de esta tendencia, en el ambiente corporativo, los empleados de áreas tales como finanzas, control de gestión y planeamiento estratégico (por nombrar solamente algunas) suelen dedicar una gran fracción de su tiempo al procesamiento de información cuantitativa para soportar el proceso de toma de decisiones / gestión de las compañías.

Afortunadamente, el incremento exponencial en el volumen de información disponible fue acompañado por un fuerte desarrollo tecnológico en capacidad de procesamiento de información cuantitativa, aliviando de esa manera el esfuerzo asociado a estas tareas. Concretamente, el aumento en la penetración de las computadoras personales, el incremento en la capacidad de procesamiento y la gran adopción de “planillas de cálculo” han generado el ambiente propicio para que grandes cantidades de información puedan ser procesadas muy rápidamente por un empleado promedio en una compañía promedio.

Una planilla de cálculo (o planilla electrónica) es una herramienta que permite manipular datos numéricos y alfanuméricos dispuestos en forma de tablas compuestas por celdas, las cuales se suelen organizar en una matriz bidimensional de filas y columnas. Las planillas de cálculo u hojas de cálculo permiten realizar cálculos complejos con fórmulas y funciones de diferentes tipos, siendo por ende una herramienta clave para el procesamiento de información.¹

¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Hoja_de_c%C3%A1lculo

Microsoft Excel se ha posicionado en la actualidad como una herramienta indispensable y de extensa utilización en el ambiente corporativo. A nivel mundial, ésta aplicación ya alcanzó los 750 millones de usuarios, capturando más del 95% del mercado de *software* de planillas de cálculo². Según Microsoft el paquete Office cuenta con 1.2 billones de usuarios, esto representa aproximadamente 1 de cada 7 personas en el mundo.³

Existe un amplio consenso que desde el lanzamiento de Microsoft Excel en 1985 hasta la actualidad, el programa se ha transformado en el Software más importante del mundo.⁴

Debido a su facilidad de uso en la ejecución de tareas básicas y la capacidad para llevar a cabo análisis complejos que requieran el procesamiento de una gran cantidad de información, Excel es la herramienta de cálculo más utilizada tanto en grandes como en pequeñas compañías. Sus planillas de cálculo son fundamentales para los departamentos de contabilidad, finanzas, inventarios, ventas, producción, calidad, suministros entre otras áreas de la organización.

El software posee un enorme número de funcionalidades (Formulas, Tablas, Gráficos, etc.), sin embargo la complejidad y la ubicuidad de Excel genera una enorme disparidad en el nivel de conocimiento de sus usuarios.

Al averiguar acerca de los conocimientos de Excel del mercado laboral Argentino en reuniones con 5 responsables de recursos humanos de distintas multinacionales resultó evidente que:

- a) Excel es un conocimiento prácticamente indispensable para cualquier profesional.
- b) El nivel de los candidatos en el mercado es muy dispar y difícil de medir en las entrevistas
- c) Existe bajo nivel de capacitación de Excel en las empresas.

² <http://www.winrumors.com/microsoft-office-is-us-1-selling-software-product-with-one-copy-sold-every-second/>

³ https://news.microsoft.com/bythenumbers/ms_numbers.pdf

⁴ <http://www.investopedia.com/articles/personal-finance/032415/importance-excel-business.asp>

II. Utilización de Excel en las Organizaciones:

Una de las principales consideraciones a tener en cuenta a la hora de evaluar este proyecto es responder porque enfocarse en la plataforma de Excel. Con este fin se presentan una serie de investigaciones que se enfocaron en la utilización de Excel, el grado de capacitación y los impactos que el uso indebido de las planillas tiene en la toma de decisiones.

A continuación se presenta un resumen de métricas de uso de Excel por parte de sus usuarios en el mundo corporativo, recopiladas de diversos estudios e investigaciones publicado por Lawson en 2007⁵. Además de justificar el alto nivel de utilización de Excel mencionado anteriormente, estas métricas constituyen las bases para muchas decisiones que se deberán tomar en términos de definición y posicionamiento de los servicios a ofrecer:

- Un empleado promedio dedica aproximadamente el 35% de su tiempo a trabajar en Excel (~57% para el 10% de usuarios más expertos) (Tabla 1)
- Un empleado promedio utiliza aproximadamente 8 planillas de cálculo por semana (~11 para los usuarios expertos) (Tabla 2)
- Aproximadamente el 90% de las planillas se comparten con otras personas, de las cuáles ~15% se convierten en herramientas de gestión o “activos” para la compañía (~95% y 18% para los usuarios expertos, respectivamente) (Tabla 3)
- Dentro de una organización, el departamento que utiliza Microsoft Excel con mayor nivel de profundidad (i.e. mayor dedicación de tiempo, mayor cantidad de funciones utilizadas, etc.) es el de Finanzas, seguido por *Research & Development* y Manufactura / Operaciones, respectivamente (Tabla 4)

⁵ Lawson et al., 2007. A comparison of spreadsheet users with different levels of experience. Tuck School of Business at Dartmouth College.

El estudio diferencia entre dos tipos de usuarios:

- *Usuario Básico*: es aquel que considera que las planillas tienen poca importancia en su trabajo, cuentan con poca experiencia en la utilización de Excel y generan modelos que utilizan menos de 1,000 celdas.
- *Usuario Experto*: Que considera que el trabajo con planillas es crítico para su trabajo, son usuarios avanzados con mucha experiencia en el manejo de Excel y los modelos generados generalmente emplean más de 10,000 celdas.

En las siguientes tablas se destacan algunas de las métricas fundamentales relacionadas con Excel en el mundo corporativo de acuerdo a Lawson et al, 2007⁵:

	Total	Usuario Experto	Usuario Básico
0-25%	44.7%	11.5%	92.6%
26-50%	30.4%	24.2%	6.9%
51-75%	17.8%	37.6%	0.6%
76-100%	7.2%	26.7%	0.0%
Promedio de tiempo trabajado	34%	57%	15%

Tabla 1. Tiempo promedio trabajado en planillas de cálculo por semana⁵

	Total	Usuario Experto	Usuario Básico
0-1	5.8%	0.0%	21.1%
2-5	40.2%	21.8%	64.0%
6-10	25.6%	16.4%	13.1%
Más de 10	28.3%	61.8%	1.7%
Promedio de planillas por semana	7.7	11.3	3.6

Tabla 2. Número promedio de planillas de cálculo usadas por semana por persona⁵

	Total	Usuario Experto	Usuario Básico
Uso personal solamente	11.5%	4.2%	25.4%
Compartidas con 1-2 personas	42.0%	17.6%	53.2%
Compartidas con más de 2 personas	30.9%	30.9%	19.1%
Se convierten en herramientas de gestión	15.7%	47.3%	2.3%

Tabla 3. Uso típico de las planillas de cálculo desarrolladas⁵

	Usuario Experto	Usuario Básico	Ratio (E/B)
Finanzas	46.8%	10.8%	4.3
I+D / Ingeniería	18.6%	13.2%	1.4
Operaciones / Manufactura	9.6%	10.2%	0.9
Otros	17.3%	34.7%	0.5
Recursos Humanos	1.3%	4.2%	0.3
Ventas y distribución	2.5%	8.4%	0.3
Marketing	3.8%	18.6%	0.2

Tabla 4. Porcentaje de usuarios expertos y básicos por área funcional⁵

Más allá de la gran importancia que tiene Excel en las organizaciones, los empleados generalmente aprenden a utilizar esta herramienta principalmente a partir de ver o consultar a otras personas, sin un entrenamiento formal al respecto. Como consecuencia de esto, muchas “malas prácticas” se van heredando y transfiriendo entre empleados, generando ineficiencias en términos de tiempo y también errores en los resultados principales de esas planillas de cálculo.

Este mismo estudio⁵ indica que el 52% de los empleados no recibe ningún tipo de entrenamiento formal en Excel, mientras que otro 26% recibe solamente 1 ó 2 días de entrenamiento al año. Por otro lado, según este mismo estudio el 47% de las organizaciones no ofrece ningún tipo de *training* a sus empleados, el 32% ofrece

entrenamientos desarrollados internamente, y solamente el 21% restante contrata terceras partes especializadas en el tema para encargarse de una actividad tan relevante como esta.

A la hora de contestar cuál es la manera más común de aprender Excel, libros y manuales aparecieron en primer lugar, seguidos por demostraciones de colegas y sesiones de entrenamiento formales, en ese orden.

Las métricas mas relevantes en relación al grado de capacitación en Excel se resumen en las siguientes tablas:

	Total	Usuario Experto	Usuario Básico
No se reciben trainings	52.1%	52.3%	59.2%
1-2 días	25.8%	22.1%	20.4%
3-5 días	11.2%	10.7%	11.2%
Más de 5 días	11.0%	14.8%	9.2%
Número de días de <i>training</i> por año	1.7	1.9	1.4

Tabla 5. Días de entrenamiento por año⁵

	Total	Usuario Experto	Usuario Básico
No se ofrecen <i>trainings</i>	46.8%	37.6%	56.0%
Se ofrecen <i>trainings</i> internos	32.3%	40.0%	24.6%
Se ofrecen <i>trainings</i> de terceras partes	20.9%	22.4%	19.4%

Tabla 6. Tipo de entrenamiento recibido⁵

Este panorama se ve agravado si se tiene en cuenta que el 65% de los empleados manifiestan no conocer ningún tipo de estándar con respecto a cómo se debe trabajar con planillas Excel, y un 22% declaran no poseer estándares escritos sino solamente algunos lineamientos informales de trabajo. En este contexto, muchas planillas de cálculo que se crean de manera informal y luego se desarrollan en forma iterativa sin una estructura predefinida, finalmente terminan siendo

herramientas de gestión clave en la compañía, utilizadas por muchas personas en forma simultánea, y con las cuáles se realizan seguimientos de grandes volúmenes de negocios y/o se toman decisiones estratégicas.

III. Impacto de los Errores de Excel en las Organizaciones:

A grandes rasgos, se puede hablar de 2 impactos diferentes en las compañías: ineficiencias / pérdidas de tiempos y errores en las planillas. En términos de valor económico, las ineficiencias o pérdidas de tiempos se pueden estimar en función de los recursos extras requeridos en comparación con una situación en la cual todo el *staff* estuviera entrenado correctamente. Por otro lado, el impacto económico de los errores en las planillas estarán asociados a las decisiones que se pudieran tomar en forma equivocada como consecuencia.

Desafortunadamente existe poca literatura que investigue las ineficiencias en términos de tiempos generadas por las malas prácticas en Excel. Sin embargo, toda persona que haya aprendido Excel sin un entrenamiento formal o haya brindado ayuda a otras personas dentro de una organización, ha experimentado cómo el nivel de complejidad y tiempo destinado a una tarea puede variar considerablemente de acuerdo las funcionalidades utilizadas para su resolución. A modo de ejemplo, supongamos que necesitamos consolidar 2 bases de datos con información de compras efectuadas y contactos de referencia para los 500 clientes *top* de una compañía, en el primer caso conociendo la función *buscarv* (*vlookup* en inglés) y la funcionalidad de tabla *pivot*, y en el segundo caso sin conocerlas. Si se tiene en cuenta que un empleado dedica en promedio un 35% de su tiempo al uso de Excel, resulta bastante sencillo entender que el impacto económico de asegurar al menos un nivel básico de conocimiento de Excel puede generar mucho valor económico en las compañías.

Con respecto a los errores existentes en planillas de cálculo, sí existen algunos estudios relevantes sobre el tema ⁶ Varios de ellos coinciden en que aproximadamente el 95% de las planillas de cálculo operacionales tienen al menos un error (o dicho de otra manera, sólo el 5% de las planillas no poseen ningún tipo de error), mientras que la tasa de error promedio (i.e. % de celdas con fórmulas erróneas) oscila entre el 1 y el 5%.⁷

Los estudios de Powel se encargó de estudiar el impacto total de estos errores sobre la variable de salida / resultado clave de los modelos. Sobre un total de 25 planillas operacionales se encontraron 117 errores, con un error relativo promedio de 11%, de acuerdo a la siguiente apertura:

	Cantidad de Casos	Frecuencia (%)
Mayor a 100%	4	3%
20-100%	5	4%
10-20%	7	6%
5-10%	24	21%
Menor a 5%	26	22%
0%	47	40%
N/A (variable de salida original era 0)	4	3%
Total	117	100%

Tabla 7. Cantidad de casos por rango de error relativo sobre la variable de salida

Según se puede observar, el 56% de las planillas presentaban algún error con impacto en el valor clave a estimar, y en un 7% de los casos esos errores eran superiores al 20%.

⁶ Powell et al., 2009. Impact of errors in operational spreadsheets. Tuck School of Business at Dartmouth College.

⁷ Powell et al., 2008. A critical review of the literature on spreadsheet errors - Decision Support Systems, 2008 - Elsevier

IV. Nueva Tendencia: Spreadsheet Risk Management

En este contexto, resulta natural que los términos “*spreadsheet risk*” y “*spreadsheet risk management*” sean temas que adquieren una notoriedad cada vez mayor. En la actualidad existen muchas empresas⁸ tales como: consultoras, *market research firms* y *think tanks* escribiendo sobre las maneras más eficientes de gestionar y disminuir este riesgo. Sin dudas esto constituye otro argumento a favor de la contratación de servicios de soporte Exceed, ya sea entrenamientos para que los empleados de la compañía puedan utilizar Excel de mejor manera evitando así estos errores, o servicios de consultoría para desarrollar conjuntamente o validar herramientas de gestión existentes.

V. Relevamiento de la Oferta Existente

En forma general, todos los servicios de soporte Excel pueden agruparse en las siguientes 7 categorías:

- **Soporte de Microsoft Excel (F1 y explicación de funciones) – Help Desk**

El servicio de soporte o ayuda de Microsoft Excel es muy utilizado tanto para entender cómo utilizar funciones (ej. buscarv) y funcionalidades (ej. Tabla Pívor), como para solucionar problemas puntuales que se pueda tener con una planilla de cálculo (ej. problemas de compatibilidad entre Office 2007 y Office 2003). Las grandes ventajas que tiene este servicio es que es gratuito y además desarrollado por Microsoft. Sin embargo, en muchas ocasiones la explicación que se da no es clara o completa, no es lo suficientemente específica / personalizada al problema del usuario, o está en un idioma diferente al del usuario.



Figura 1. Soporte de ayuda de Microsoft Excel (F1)

⁸ Algunas compañías son: Deloitte, McKinsey, PWC, Protiviti, Incisive, Eusprig

- **Búsqueda en Google que lleva a Foros de discusión – Help Desk**

Otra opción muy utilizada a la hora de resolver problemas comunes son los foros de discusión, ya sea específicos sobre Excel como por ejemplo Excel Fórum (www.excelforum.com), o generales como puede ser Yahoo preguntas. En estos casos, uno ingresa a un *post* generado en el pasado por una persona que tuvo el mismo problema que nosotros, y puede ver las soluciones sugeridas por otros usuarios a lo largo del tiempo. Las ventajas de esta solución es que es gratuita y las soluciones que se ofrecen generalmente han sido testeadas y están bien explicadas, dado que las mejores respuestas suelen mostrarse al principio. Sin embargo, uno no siempre encuentra un *post* asociado con nuestro problema (i.e. inclusive más difícil en español), y por otra parte a veces las soluciones que se ofrecen corresponden a versiones anteriores de Microsoft Excel, y por ende no son vigentes.



Figura 2. Páginas que brindan de ayuda online

- **Libros y manuales físicos o digitales – Training**

Los libros físicos o digitales eran una opción muy común tiempo atrás, pero han perdido participación en los últimos años. A pesar de esto, aún se puede encontrar una gran variedad de libros y manuales para diferentes niveles en librerías físicas u *online*, con precios que van entre los 10 y 40 USD. La gran ventaja de esta opción es que uno puede aprender mientras está viajando o en ámbitos fuera de la oficina. La principal desventaja es que es un método de aprendizaje poco personalizado y atractivo.

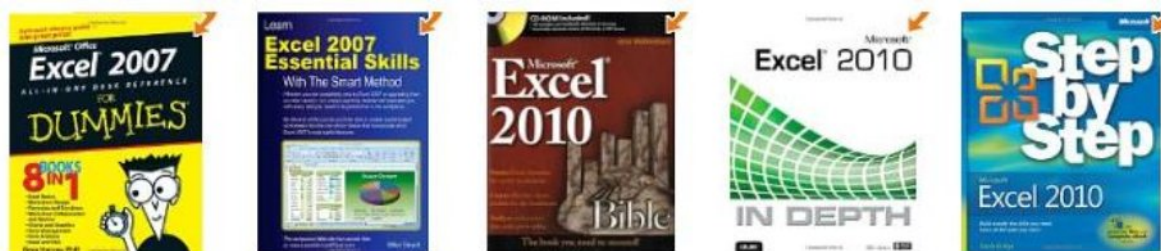


Figura 3. Ejemplos de libros disponibles para aprender Excel

- **Cursos de entrenamientos *online* – Training**

Otra opción interesante tiene que ver con cursos que se pueden tomar *online*, ya sea en forma gratuita o en forma paga. Estos cursos suelen estar divididos por tema, y suelen ser interactivos, mostrando con algún tipo de animación cuál es la manera de realizar diferentes operaciones / funcionalidades en Excel. Un ejemplo de estos cursos *online* son los que se encuentran en Youtube.



Figura 4. Ejemplo de cursos de Excel disponibles en Youtube

- **Soporte por parte de expertos en Excel – Consulting**

Existe una gran cantidad de “expertos” en Excel que trabajan en forma *free-lance* para organizaciones, adaptándose a las necesidades que éstos pudieran llegar a tener y con esquemas de precios muy variados (i.e. precio por hora de trabajo sobre un proyecto, precio por minuto conversado, etc.). En los Estados Unidos, Europa y Oceanía este tipo de perfiles es muy común, aunque en Latinoamérica su presencia es aún escasa. Entre las principales ventajas se encuentran los bajos costos, aunque existe un fuerte riesgo asociado a la calidad que se puede obtener, además de que el trabajo se realiza principalmente en forma remota.



Figura 5. Plataformas de Servicios Freelance con consultores en Excel

- **Proyectos de consultoría – Consulting**

En muchas ocasiones, un proyecto de consultoría en estrategia y operaciones puede contener como parte de sus entregables una herramienta de gestión en Excel. Inclusive en algunos casos muy excepcionales, el desarrollo de esta herramienta puede ser el foco principal del proyecto. Un ejemplo típico de esto puede ser un proyecto de rediseño operativo de un centro de atención al cliente

que tenga como entregable un tablero de comando con *Key Performance Indicators* (KPI) de la operación. La principal ventaja de esta opción es que los desarrolladores de la herramienta de gestión tienen un muy buen *background* de la situación, mientras que entre las desventajas se encuentra la falta de *expertise* especializado en Excel y los altos costos involucrados.

- **Servicios integrados por compañías especializadas en Excel**

Existen algunas pocas compañías que se posicionan como consultoras especializadas en Excel, ofreciendo en forma simultánea los servicios de *help desk*, *consulting* y *training* sin ser un “*one-man-show*” (i.e. como se le llama habitualmente a compañías que en su página web se posicionan como consultoras tradicionales con una estructura organizacional amplia, pero en realidad es una sola persona con poca estructura por detrás).

En este sentido, la compañía que más se asemeja al modelo de negocios planteado en el presente trabajo se llama Excel 4 Business (www.excel4business.com), firma fundada por un británico, con operaciones en Inglaterra y Estados Unidos. En forma adicional, en Argentina existe una empresa llamada Excel Consulting (www.excelconsulting.com.ar) que también presenta características similares al proyecto en cuestión.

4. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO:

Para el desarrollo del plan de Negocios de Exceed se propone un estudio del tipo exploratorio y trabajar de manera segmentada para poder analizar cada paso a considerar para el desarrollo de la empresa. El desarrollo de Exceed contará con los siguientes capítulos:

a. *Análisis de Contexto:* Se evalúa el entorno y el impacto del proyecto desde una perspectiva estratégica. Con este fin se realiza un análisis PEST para profundizar en el contexto político, económico, social y tecnológico del proyecto. También se realizará una evaluación FODA y de las 5 fuerzas de Porter para analizar el posicionamiento y la contribución de Exceed al mercado Argentino.

b. Desarrollo de la Oportunidad de negocio, es decir, las razones estructurales que justifican la oportunidad y su atractivo. Para este segmento se ha trabajado sobre un relevamiento realizado por la revista “Mercado” de las 1000 empresas radicadas en Argentina que más facturaron durante 2014. Esta publicación puede ser encontrada en la edición de Junio de 2015 y el listado con las primeras 40 empresas ha sido adjuntado en el Anexo 1.

Para dimensionar el mercado primero se realizó una definición del mercado objetivo en función de las características de Exceed y la calidad del servicio deseada. Luego se determinó un nivel de “Fit” o nivel de aptitud como cliente a los tipos de actividades de estas organizaciones.

Para obtener mayores detalles de los potenciales clientes de Exceed también se ha desarrollado una encuesta (ver Anexo 2) con el fin de estimar el potencial de negocio de los distintos servicios ofrecidos por Exceed.

Finalmente, utilizando los conocimientos obtenidos del mercado junto a los criterios previamente fijados se analizaron las 100 empresas que más vendieron en 2014 para tener una aproximación del tamaño de oportunidad.

c. Plan de marketing de Exceed. Esta sección tiene como objetivo desarrollar un plan para atraer potenciales clientes mencionados en la sección anterior.

Con este objetivo se trabajara de acuerdo al marco de marketing estratégico propuesto por McDonald⁹. Donde en función de la Misión y los objetivos de Exceed se definirá la estrategia para el posicionamiento y la diferenciación de la empresa.

d. Plan operativo del proyecto. En su primera sección se realizará un mapeo exhaustivo de las actividades que se deberán llevar a cabo por la compañía, tanto en términos de *delivery* (o sea el trabajo de cara al cliente) como en términos de desarrollo comercial y administración. Finalmente, se definirán las líneas guía en relación con la estrategia de recursos humanos y se calculará la dotación de personal.

⁹ **Strategic marketing planning: Theory, practice and research agendas**, Malcolm McDonald , Journal of Marketing Management Vol. 12, Iss. 1-3, 1996

e. **Resultados económicos – financieros** del proyecto, Se propone evaluar el nivel de atractivo del negocio desde la perspectiva de un potencial inversor. De esta manera se harán las proyecciones del estado de resultados / P&L y flujo de caja de los primeros años del proyecto. En función de estas proyecciones se estimarán los indicadores financieros clave para un inversor, como son el nivel de inversión necesaria, la tasa interna de retorno, el período de repago y el valor presente neto.

5. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS

Para comprender con mayor facilidad las actividades a realizar por Exceed se detallan las 3 líneas de servicios propuestas:

I. Consultoría

Descripción de la necesidad: Los servicios de *Consultoría* surgen a partir de la necesidad del cliente de desarrollar, mejorar o auditar cualquier tipo de herramienta de gestión del negocio montada en Microsoft Excel.

Algunos ejemplos de estas herramientas son las siguientes: Dashboard / Tablero de comando con Key Performance Indicators (KPIs); Modelos de Forecasting de ventas / estados contables; Herramientas de segmentación / scoring de clientes; Informes de auditoría

Dependiendo del caso, se puede trabajar desde cero en el desarrollo de la herramienta, o se pueden tomar herramientas ya existentes para auditar, reestructurar, o incorporar nuevas funcionalidades. La auditoría del modelo sin dudas será un servicio relevante en aquellas herramientas que se utilicen para gestionar negocios importantes o para tomar decisiones de alto impacto.

Dinámica de trabajo y duración promedio: La duración de un proyecto de *Consultoría* típicamente será de entre 5 y 20 días hábiles, con un promedio de 10 días hábiles (i.e. 2 semanas). Durante este período se realizará una reunión de avance cada aproximadamente 3 días hábiles entre el equipo de trabajo de Exceed y el cliente, para garantizar que el avance esté en línea con sus necesidades, incorporando así su *feedback* a lo largo del proceso. El cierre del

proyecto incluirá la entrega del producto solicitado por el cliente junto a un proceso de capacitación para asegurar la correcta utilización del producto.

II. Mesa de Ayuda

Descripción de la necesidad: La demanda de servicios de *Mesa de Ayuda* surge a partir de un problema puntual que tiene el cliente con el manejo de un documento Excel, típicamente por alguna de las siguientes causas:

- No sabe cómo utilizar una función de Excel (p.ej. tablas pívot, etc.)
- Quiere realizar una operación sobre una planilla pero no sabe cómo, o la manera en que sabe demandaría demasiado tiempo (p.ej consolidar dos bases de datos asegurando que la base resultante tenga un campo no repetido / clave)
- Tiene algún problema que imposibilita el uso de la planilla (p.ej. problemas con macros, ruptura de *links* con otros archivos, problema de versiones, etc.)

Dinámica de trabajo y duración promedio: En estos casos, el cliente contactará a alguno de los analistas de Exceed vía email, teléfono o skype. Dependiendo del caso, el cliente simplemente explicará cuál es su problema / necesidad, o podrá en forma adicional compartir la planilla en cuestión con el analista, para que éste tenga más visibilidad sobre el problema. Dependiendo de la complejidad del caso, el analista podrá resolver el problema durante la conversación, o lo resolverá en forma *off-line*, con la posibilidad de organizar otro contacto telefónico para explicar la manera en que finalmente se resolvió el problema.

En cualquier caso, al cliente se le cobrará por todo el tiempo que el analista demoró en resolver el problema, independientemente de que haya estado conversando por teléfono o no con el cliente. Asumimos que el tiempo total promedio de este servicio será de 30 minutos.

Teniendo en cuenta la dificultad del problema, así como también, el grado de influencia del mismo y el conocimiento de los empleados en el cliente se puede ofrecer al líder del departamento en cuestión una solución permanente al problema ya sea brindando servicios de consultoría o de capacitación.

III. Entrenamientos

Descripción de la necesidad: Naturalmente, un entrenamiento se solicitará cuando exista uno o más empleados que no posean los *skills* de Excel necesarios como para llevar a cabo su trabajo en forma eficiente. Los Entrenamientos pueden ser totalmente estructurados y siguiendo material previamente desarrollado por Exceed, o bien más personalizados, trabajando sobre algún caso puntual del potencial cliente . En estos últimos casos, naturalmente hay un solapamiento entre el servicio de *Consultoría* y el servicio de *Entrenamientos*.

Dinámica de trabajo: Los *Entrenamientos* pueden ser individuales o grupales, con un máximo de 10 *trainees* por clase, preservando así el carácter personalizado del servicio. En todos los casos, los mismos se desarrollarán en forma presencial, con una duración mínima de medio día ó 4 horas de duración.

Dependiendo de la complejidad del *Entrenamientos*, el nivel de calidad deseado, y la cantidad y *seniority* de los *trainees*, los mismos podrán ser brindados por un *Project Manager* o por un Consultor, naturalmente con tarifas diferentes.

Para el caso de entrenamientos estructurados, se contará con un set de 6 módulos preestablecidos que cubrirán la utilización de la plataforma desde un usuario inicial hasta un nivel avanzado, totalizando un estimado de 44 horas de entrenamiento. En el caso de que surja la necesidad de generar un entrenamiento diferencial para un determinado cliente se sumará al presupuesto de capacitación el desarrollo del material necesario para brindar el entrenamiento.

6. BUSINESS PLAN DE EXCEED - ANÁLISIS DEL CONTEXTO:

Uno de los primeros componentes del análisis realizado fue una evaluación del contexto argentino para comprender los factores clave del funcionamiento de Exceed. El mapeo estratégico es una herramienta muy importante a la hora de analizar la oportunidad y el contexto Argentino para la creación de Exceed.

Para estructurar este estudio se seleccionaron las siguientes metodologías de análisis: PEST, evaluación FODA y de las 5 fuerzas de Porter para analizar el posicionamiento y la contribución de Exceed al mercado Argentino.

I. PEST (Tabla 26 en Anexo 3)

La matriz PEST evalúa el entorno Político, Económico, Social y Tecnológico en el área de influencia de Exceed. El esquema del mismo puede ser encontrado en el Anexo 3 donde se detallan los puntos fundamentales.

Como principal conclusión se puede decir que la Argentina se encuentra en un momento de mucha incertidumbre debido al año electivo y su impacto en la macroeconomía del país. La restricción en la compra de dólares y el giro de utilidades ha generado muchos desafíos para las organizaciones. Sin embargo este contexto a llevado a las empresas a sofisticar su fuerza laboral y sus inversiones. Además el aumento del consumo de la mano de la financiación impone mayor complejidad en el grado de análisis financiero de las compañías.

Desde el punto de vista social es evidente la importancia de Excel tanto para los empleados como los empleadores. Sin embargo el nivel de conocimientos de la fuerza profesional es muy dispar y difícil de medir.

A nivel tecnológico, Excel se encuentra totalmente consolidado como líder del segmento de planillas de cálculo y su importancia es fundamental en el segmento profesional. El surgimiento de “Spreadsheet Risk Management” en las empresas denota la importancia de estandarizar los procesos relacionados a Excel.

II. Matriz FODA (Tabla 27 en Anexo 4)

La matriz FODA se enfoca en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas relacionadas a la creación de Exceed.

Teniendo en cuenta el contexto mencionado anteriormente considero que existen enormes oportunidades para el éxito de Exceed. La oferta de servicios similares se encuentra muy atomizada, sin embargo de acuerdo a las entrevistas y las encuestas realizadas la gran mayoría de las organizaciones estaría dispuesta a contratar los servicios ofrecidos por Exceed. Además la tendencia observada en el

exterior de Spreadsheet Risk Management gradualmente cobra importancia en Argentina.

Esto se ve acompañado por las fortalezas del proyecto, que aprovecha la oportunidad del MBA junto a la experiencia profesional y el networking de los ideólogos de Exceed. Además el modelo de crecimiento propuesto para la creación de Exceed es totalmente adaptable.

Por otro lado el contexto político y económico del país representan las mayores amenazas para este proyecto. Mientras que la falta de trayectoria en el mercado local y la dificultad para conseguir capital representan las mayores debilidades del proyecto.

III. 5 fuerzas de Porter:

Al realizar un relevamiento de las fuerzas de Porter resulta claro que debido a las bajas barreras de entrada junto al grado de competencia con productos gratuitos (como tutoriales de Youtube) el grado de rivalidad del entorno es alto.

Sin embargo debido a las características de Exceed el objetivo fundamental de la compañía es diferenciarse desde la calidad del servicio y posicionarse con una consultora premium. Brindando un servicio totalmente personalizado y customizado en función de las necesidades de cada cliente.



Figura 6: Fuerzas de Porter

7. DESARROLLO DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

I. Definición del Mercado Objetivo

La definición del mercado objetivo es un punto crítico del plan de negocios, dado que afectará la estimación del tamaño potencial del mercado y las estimaciones de ventas de Exceed, y además definirá los criterios clave de filtrado y priorización para elaborar el plan de captura de cuentas.

Consideramos que los potenciales clientes para esta primera etapa son poco sensibles al precio del servicio, por lo tanto se ha desarrollado un esquema de precios (ver sección 8.3) basado en los costos implicados en brindar cada uno de los servicios utilizando una estrategia similar al costeo ABC¹⁰.

Para favorecer el análisis y la comprensión de los datos se dividieron las compañías de acuerdo a su actividad (tipo de industria) y se asumió que, como resultado de la complejidad en las tareas / operaciones, algunas industrias serían más permeables a utilizar los servicios de Exceed. Este concepto es llamado "Nivel de Fit".

Por último es importante destacar que la siguiente sección es una aproximación estimativa del primer segmento de potenciales clientes de Exceed. Esto quiere decir que en esta instancia solo se han hecho esfuerzos para capturar como clientes a las empresas líderes de la Argentina. Por lo tanto esta estimación no considera el total del mercado local dejando de lado la enorme mayoría de PYMEs y empresas de menor facturación.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, el mercado *target* se define de la siguiente manera:

- **Mercado geográfico:** para este plan de negocios se considerarán principalmente empresas localizadas en Argentina, aunque en el mediano /

¹⁰ Basado en Business Encyclopedia ISBN 978-1-929500-10-9 y CIMA

largo plazo se incluirían otros países de habla hispana en Latinoamérica, sobre todo para servicios de *help desk*,

- **Tipo de organización:** En esta primera etapa se pondrá foco en empresas, dejando organizaciones públicas / ONGs como segunda prioridad, debido a que éstas suelen contratar servicios de consultoría con menor frecuencia, y además son menos proclives a considerar servicios innovadores como serían los brindados por Exceed.
- **Actividad / Tipo de Industria:** como regla general, Exceed se enfocará en firmas de servicios profesionales con mucho manejo de información cuantitativa (i.e. consultoría estratégica, consultoría en operaciones, auditoría, contabilidad, etc.) y en industrias complejas / volátiles que requieran un alto nivel de sofisticación en su gestión. A continuación se puede observar el nivel de *fit* pre-determinado para los servicios de Exceed por tipo de industria:

Industria	Nivel de Fit
Banca y seguros	Alto
Servicios Profesionales	Alto
Consumo masivo	Medio
Servicios de consumo	Medio
Cuidado de la salud	Medio
Tecnología	Medio
Utilities	Medio
Materiales básicos	Bajo
Bienes industriales	Bajo
Petróleo y gas	Bajo

Tabla 8. Nivel de fit por industria

- **Tamaño:** para compañías de servicios profesionales no existe un tamaño mínimo requerido, mientras que para el resto de las compañías naturalmente el mayor foco estará en compañías medianas / grandes, a modo de referencia con más de 200 empleados o 150 millones de USD en facturación anual.

Teniendo en cuenta la información de facturación de las empresas presentada en el Anexo 1, en la Argentina actualmente existen aproximadamente 400 compañías con facturación superior a 150 millones de USD. Cuyo detalle puede observarse más adelante en este documento. Las estimaciones fueron realizadas aplicando el tipo de cambio oficial del banco Nación en diciembre de 2014¹¹ y considerando aquellas empresas que facturaron más de 1280 millones de pesos de acuerdo al relevamiento de la revista “Mercado” mencionado anteriormente (Las 1000 empresas que más venden).¹²

- **Cultura / valores de la organización:** en primer lugar, las empresas multinacionales de origen extranjero siempre serán un buen *fit* debido a que suelen estar más acostumbradas a contratar servicios similares o de consultoría. Por otro lado, empresas que estén genuinamente interesadas en la retención / desarrollo de sus empleados serán buenas candidatas, dado que los servicios brindados por Exceed se pueden posicionar también como una herramienta de desarrollo y retención. Para considerar esta dimensión en la herramienta de captura de cuentas clave, se pueden considerar *rankings* similares a los de “*Great Place to Work*”¹³.
- **Área funcional:** las áreas funcionales que típicamente tienen mayor carga de trabajo relacionada con información cuantitativa serán los principales *targets* (ej. finanzas, *research & development*, manufactura / operaciones) (ver sección 3.2). Mientras que el resto de las áreas también pueden llegar

¹¹ <http://www.oficialhoy.com.ar/2014/12/miercoles-31122014-cotizacion-oficial.html>

¹² <http://www.mercado.com.ar/public/documentos/0000041377.pdf>

¹³ <http://www.greatplacetowork.com.ar/mejores-empresas/mejores-empresas-argentina/las-mejores-en-argentinamas1000>

a demandar servicios, dado que el nivel de formación de sus empleados en términos de Excel es sustancialmente menor.

- **Seniority:** en principio los servicios de *help desk* y *training* apuntarían a analistas y *middle-managers*, mientras que los servicios de *consulting* apuntarían a *middle* y *top managers*. Sin embargo la estrategia de Marketing y captación de clientes de Exceed destaca la importancia del top management a la hora de contratar los servicios de la empresa.

Aclaración Importante: Para la estimación del tamaño de la oportunidad no se tuvieron en cuenta las PYMEs debido que a priori se consideró como un segmento de bajo fit para los servicios de Exceed sumado a la falta de información pública del sector. Sin embargo se considera que este segmento es sumamente atractivo para Exceed y se trata una oportunidad de crecimiento enorme. De acuerdo a 2 reuniones realizadas con dueños de PYMEs el precio sería un factor determinante a la hora de contratar los servicios de Exceed pero existe un gran interés en los servicios de capacitación y productos tipo tablero de control para la medición de KPI.

II. Tamaño de la Oportunidad:

Como se mencionó anteriormente teniendo en cuenta la oferta de Exceed y el perfil de la compañía se propone considerar como principales clientes aquellas corporaciones líderes con una facturación superior a 150 millones de US\$ durante el 2014. Se trabajó con la información publicada en la revista Mercado en su número de Junio de 2015 cuya tapa se puede encontrar en el Anexo 1.

Teniendo en cuenta el mercado target definido previamente, el tamaño de la oportunidad en Argentina es significativo, estimado en alrededor de 38.5 MUSD, distribuido de la siguiente manera por línea de negocio:

- Help Desk: 14.8 MUSD (38%)
- Consulting: 13.5 MUSD (35%)
- Training: 10.2 MUSD (26%)

La estimación de la oportunidad comienza con la *estimación del número total de empleados target*. Este análisis se hizo en función de las 400 empresas (facturación >150 MUSD) de mayor facturación de la lista agrupadas en función del “Nivel de Fit” y promediando la cantidad de empleados disponible en el mismo listado. Los resultados se pueden encontrar en la siguiente:

	Unidad	Segmento				Total
		Corp Alto Fit	Corp Medio Fit	Corp Bajo Fit	Serv Prof	
Cantidad de Empresas target	Cliente	77	174	137	13	401
Promedio de empleados por Empresa target	Emp / Cliente	2,357	3,141	2,295	683	8,476
Cantidad de empleados en Empresas target	Emp	181,489	546,534	314,415	8879	1,051,317
% de "knowledge workers"	-	30%	20%	20%	100%	
Número total de "knowledge workers" en clientes target	Emp	54,447	109,307	62,883	8,879	235,516
% de empleados target (área funcional & seniority)	-	10.0%	10.0%	5.0%	50.0%	
Número total de empleados target	Emp	5,445	10,931	3,144	4,440	23,959

Tabla 9: Estimación de Potenciales Clientes

Al analizar los datos se concluye que hay alrededor de 400 empresas con una facturación superior a 150 M de USD. De las cuales 90 son consideradas de “alto fit”. Estas empresas son del sector de Banca y seguros junto a compañías de Servicios Profesionales que requieren un manejo avanzado de base de datos y por lo tanto son las mas proclives a utilizar los servicios de Exceed. Mientras que existen 174 empresas de fit Medio dentro de las cuales se agrupa la gran mayoría de compañías proveedoras de servicios y de consumo masivo. Y por último alrededor de 137 empresas extractivas o de carácter industrial que son consideradas de “bajo fit”.

Luego se procedió a estimar el número promedio de empleados por compañía target, para poder estimar el número total de empleados en compañías target como el producto entre el número de compañías y la cantidad promedio de empleados. A partir de la base de datos disponible, se calculó que las 400 compañías con ingresos superiores a 150 millones de USD, tienen una dotación promedio levemente superior a los 2.500 empleados (2.598).

Por otro lado el listado de las 400 empresas incluía 13 firmas de Servicios Profesionales que promediaban 683 empleados cada uno. Sin embargo este número se encontraba muy afectado por la alta dispersión y la falta de datos. Teniendo en cuenta que se trata de una industria de alto fit y de un enorme interés comercial se realizaron un par de entrevistas para obtener mayor precisión sobre el tamaño de este mercado. De acuerdo a las mismas se estima que existen alrededor de 150 firmas de servicios profesionales que serían potenciales clientes de Exceed con una dotación promedio de alrededor de 50 empleados cada una. Por lo tanto se decidió mantener el número de empleados promedio de 683 ya que compensa el bajo número de empresas de servicios profesionales en la lista (13). Teniendo en cuenta estas consideraciones se estimó que el número total de empleados en compañías target es de alrededor de 1 millón de personas (1.051.317).

A partir de este número total de empleados, se llevaron a cabo dos filtros adicionales. El primero consiste en el porcentaje de “knowledge workers”, es decir, trabajadores que cuyo capital principal es el conocimiento, y que típicamente trabajan utilizando su capital intelectual en posiciones administrativas o directivas. Asumiendo que el porcentaje de “knowledge workers” en corporaciones es del 30% y 20% (de acuerdo a la complejidad de la industria) y en firmas de servicios profesionales del 100%, se estima que el número total de “knowledge workers” en potenciales clientes es de aproximadamente 235.000 empleados (235.516).

Finalmente, se debió estimar el porcentaje de “knowledge workers” que efectivamente serían clientes de los servicios de Exceed, teniendo en cuenta su área funcional (ej. finanzas, research & development, manufactura / operaciones) y su seniority (analistas, middle managers, top managers). Asumiendo un porcentaje de empleados target de 10%, 5% y 50% para corporaciones de alto fit, corporaciones de medio / bajo fit y firmas de servicios profesionales respectivamente, se obtiene un número total de empleados target de ~24.000 (23.959).

Analizando a nivel consolidado Exceed se propone en esta primera etapa captar alrededor del 2% (2.28%) de los empleados de estas 400 compañías líderes en facturación. En la sección de Marketing se detallará cual es la estrategia de Exceed para fidelizar a estos clientes.

A continuación se trabajará en función del número de potenciales clientes estimados en esta primera etapa junto o los resultados de una encuesta realizada para obtener más precisiones sobre los potenciales clientes de Exceed y el dimensionamiento de los distintos servicios ofrecidos. En el Anexo 2 pueden encontrarse más detalles sobre la encuesta realizada.

Servicio de Consultoría:

CONSULTING	Unidad	Segmento				Total
		Corp Alto Fit	Corp Medio Fit	Corp Bajo Fit	Serv Prof	
Número total de empleados target	Emp	5,445	10,931	3,144	4,440	23,959
Proyectos relacionados con Excel llevados a cabo por año por empleado	Proy / Año * Emp	1	1	1	3	
Proyectos relacionados con Excel llevados a cabo por año	Proy / Año	5,445	10,931	3,144	13,319	32,838
Porcentaje de proyectos soportados por proveedores externos	-	5%	5%	5%	5%	
Cantidad de proyectos soportados por proveedores externos por año	Proy / Año	272	547	157	666	1,642
Precio promedio de un proyecto	USD / Proy	8,250	8,250	8,250	8,250	33,000
Tamaño de la oportunidad de consulting	USD / Año	2245926	4508906	1296962	5493881	13,545,675
Tamaño de la oportunidad de consulting	MUSD / Año	2.25	4.51	1.30	5.49	13.55

Tabla 10: Estimación del Tamaño de Consultoría

Para el segmento “consulting”, el primer paso consiste en multiplicar el número total de empleados target por la cantidad de proyectos relacionados con Excel (ej. desarrollo de una herramienta de gestión, valoración de una compañía por flujo de caja, etc.) llevados a cabo por empleado por año. En promedio este ratio se asumió en 2, siendo naturalmente mayor para firmas de servicios profesionales (3 proyectos por año) que para corporaciones (1 proyecto por año). De esta manera, se estima el número de proyectos relacionados con Excel llevados a cabo por empleados target por año en 32.838. Asumiendo que un 5% de esos proyectos se llevarán a cabo con el soporte de un proveedor externo (el 95% restante se llevarán a cabo internamente), se obtiene un total de aproximadamente 1.650 proyectos por año soportados por proveedores externos. Finalmente, se multiplica este volumen por el precio promedio de un proyecto (8.250 USD), para obtener el tamaño de la oportunidad de consulting, estimado en aproximadamente 13.5 millones de USD por año.

Servicio de Mesa de Ayuda o “Help Desk”:

HELP DESK	Unidad	Segmento				Total
		Corp Alto Fit	Corp Medio Fit	Corp Bajo Fit	Serv Prof	
Número total de empleados target	Emp	5,445	10,931	3,144	4,440	23,959
Horas netas trabajadas por año por empleado	Hora / Año * Emp	2000	2000	2000	2000	
% de tiempo trabajando en Excel	-	30%	20%	20%	30%	
Horas netas trabajadas en Excel por empleados target por año	Hora / Año	3,266,802	4,372,272	1,257,660	2,663,700	11,560,434
Ratio promedio de horas trabajadas en Excel por necesidad de soporte	Hora / Soporte	5	4	4	5	
Cantidad de soportes por año	Soporte / Año	653,360	1,093,068	314,415	1,093,068	3153911
Porcentaje de soportes provistos por proveedores externos	-	20%	25%	20%	20%	
Cantidad de soportes provistos por proveedores externos por año	Soporte / Año	130,672	273,267	62,883	218,614	685,436
Precio promedio de un soporte	USD / Soporte	21.6	21.6	21.6	21.6	
Tamaño de la oportunidad de consulting	MUSD / Año	2.82	5.90	1.36	4.72	14.8

Tabla 11: Estimación del Tamaño de Mesa de Ayuda

En el caso del segmento Help Desk, el número total de empleados target se multiplica por las horas netas trabajadas por año por empleado (2.000, 250 días de 8 horas cada día) y por el porcentaje del tiempo trabajado en Excel (20% para corporaciones de “medio y bajo fit” y 30% para “alto fit” y servicios profesionales), para obtener el número total de horas por año trabajado en Excel por empleados target, estimado en aproximadamente 11,6 millones. En función de los resultados de las encuestas se estima que un empleado de este segmento tiene una necesidad de soporte cada 4 o 5 horas trabajadas en Excel. Esto equivale a un total de aproximadamente 3,2 millones de necesidades de soporte por año. Sobre este volumen se estima que alrededor de un 20% se resuelven con soporte externo, para llegar a aproximadamente 685.000 soportes por año provistos por proveedores externos. Finalmente se multiplica este volumen por el precio promedio de un soporte (21,6 USD), para estimar el tamaño de la oportunidad del segmento help-desk en aproximadamente 15 millones de USD por año.

Servicio de Entrenamientos:

TRAINING	Unidad	Segmento				Total
		Corp Alto Fit	Corp Medio Fit	Corp Bajo Fit	Serv Prof	
Número total de empleados target	Emp	5,445	10,931	3,144	4,440	23,959
Promedio de días de entrenamiento recibidos por empleado por año	Día / Emp * Año	4	4	4	4	
Días de entrenamiento provistos por año	Día Tra / Año	21,779	43,723	12,577	17,758	95,836
Porcentaje de soportes provistos por proveedores externos	-	25%	25%	25%	25%	
Cantidad de soportes provistos por proveedores externos por año	Soporte / Año	5,445	10,931	3,144	4,440	23,959
Precio promedio de un soporte	USD / Soporte	425	425	425	425	
Tamaño de la oportunidad de consulting	MUSD / Año	2.31	4.65	1.34	1.89	10.2

Tabla 12: Estimación del Tamaño de Entrenamientos

Finalmente, para determinar el tamaño del segmento Training se multiplica los empleados target por el promedio de 4 días recibidos de entrenamiento determinado en la encuesta para obtener un total de 95.8 mil días de entrenamiento sobre empleados target por año. Asumiendo nuevamente que el 25% se realizan con proveedores externos, se llega a un volumen de mercado de 24 mil días de entrenamiento por año, que multiplicados por el precio promedio (425 USD) representan un tamaño de oportunidad de aproximadamente 10.2 millones de USD por año.

Resultados Consolidados:

		Unidad	Segmento				Total
			Corp Alto Fit	Corp Medio Fit	Corp Bajo Fit	Serv Prof	
Tamaño de la Oportunidad	Consulting	MUSD / Año	2.25	4.51	1.30	5.49	13.5
	Help Desk	MUSD / Año	2.82	5.90	1.36	4.72	14.8
	Training	MUSD / Año	2.31	4.65	1.34	1.89	10.2
	Total	MUSD / Año	7.4	15.1	4.0	12.1	38.5
Valor de Ventas por Compañías	Consulting	KUSD / Año / Cliente	29.2	25.9	9.5	422.6	487.2
	Help Desk	KUSD / Año / Cliente	36.7	33.9	9.9	363.2	443.7
	Training	KUSD / Año / Cliente	30.1	26.7	9.8	145.1	211.6
	Total	KUSD / Año / Cliente	95.9	86.5	29.1	931.0	1142.5

Tabla 13: Resultado consolidado Tamaño de la oportunidad

Aclaración: Los siguientes resultados fueron realizados en función de las conclusiones extraídas por una encuesta realizada con alrededor de 50 entrevistados; varias reuniones informales con representantes de RR.HH., Managers, Dueños de PYMEs y colegas; y asunciones mencionadas en la sección anterior. En todo momento se intentó utilizar valores conservadores para las estimaciones ya que considero que sobre estimar el tamaño de la oportunidad puede resultar muy perjudicial para el proyecto.

8. PLAN DE MARKETING

Para el desarrollo del plan de Marketing se propone trabajar basándose en el esquema de 10 pasos propuesto por Malcom McDonald¹⁴.

Definición de Objetivos	<ul style="list-style-type: none">•1 Misión•2 Objetivos Corporativos
Análisis de Situación	<ul style="list-style-type: none">•3 Resumen de Contexto•4 Matriz FODA:•5: Asunciones de Marketing
Estrategia de Marketing	<ul style="list-style-type: none">•6 Objetivos y Estrategias de Marketing•7 Predicciones•8 Planes Alternativos
Recursos de Marketing	<ul style="list-style-type: none">•9 Presupuesto de Marketing•10 Plan de Accion

Tabla 14: Plan de Marketing Estratégico de Exceed de acuerdo a M. McDonald

I. Definición de Misión y Objetivos de Exceed

De acuerdo al modelo propuesto, como primer paso para el desarrollo del plan de Marketing se procede a definir la Misión y los objetivos de Exceed.

La **Misión** de Exceed es contribuir a la eficiencia de las compañías mediante el asesoramiento para el mejor aprovechamiento y utilización de la información y mejorar el uso de la tecnología. Se decidió esta definición ya que describe la actividad de la empresa sin limitar su marco de influencia a una plataforma o un rubro en particular.

¹⁴ <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/knowledgeinterchange/booksummaries/282/Summary.pdf>

El **objetivo** de la compañía será brindar un servicio integral de alta calidad y especialmente diseñado de acuerdo a las necesidades de cada cliente con el fin de eficientizar el análisis y el manejo de datos.

II. Análisis de Situación:

Tal como se expuso en capítulos anteriores, los principales servicios de soporte Excel existentes en la actualidad pueden agruparse en 4 categorías:

- Soporte de Microsoft Excel / foros de discusión (*Help Desk*)
- Entrenamientos online (Entrenamientos o *Trainings*)
- Libros y manuales físicos o *kindle-type* (Entrenamientos o *Trainings*)
- Soporte por parte de expertos en Excel (*Consultoría*)

Teniendo en cuenta este panorama competitivo, el proyecto en cuestión se posicionará en el mercado de servicios de soporte Excel a partir de 3 premisas:

- Siendo un **proveedor integral de servicios de soporte Excel**, consolidando los servicios de *Help Desk*, *Consultoría* y Entrenamientos
- Ofreciendo una **solución de compromiso balanceada entre costo y calidad / nivel de personalización**. De esta se ataca un “*white spot*” o “*Blue Ocean*”¹⁵, dado que actualmente los servicios de *help desk / training* son gratuitos o de bajo costo pero también de bajo valor agregado, mientras que los servicios de *consulting* suelen ser demasiado caros, llevados a cabo por consultoras no especializadas en Excel
- Con una **sólida estructura organizacional de respaldo** (en contraposición con *one-man-shows*), capaz de responder ante cualquier necesidad en cortos períodos de tiempo

Tal como se destacó en la sección 6.II la matriz FODA indica las ventajas que la generación de Exceed podría traer al mercado Argentino, mientras que el contexto político / económico se presenta como uno de los mayores desafíos para sustentar el crecimiento.

¹⁵ Blue Ocean Strategy, W. Chan Kim and Renee Mauborgne HBR oct. 2004

Por último se trabajará con las siguientes asunciones a nivel de mercado:

- Los servicios de help desk y entrenamientos son la puerta de entrada a los clientes
- Los proyectos de consultoría generan vínculos muy fuertes con los clientes y son servicios de alto valor agregado
- La toma de decisiones a la hora de contratar los servicios de Exceed posee una dinámica “top down”
- El mercado profesional Argentino presenta una gran disparidad en el conocimiento de Excel
- La estandarización en los conocimientos de Excel entre los empleados potenciará el rendimiento de las empresas.

III. Desarrollo de la Estrategia de Marketing

Marca y Promoción: La estrategia de Marketing propuesta se enfoca principalmente en tareas comerciales que se dividen en dos tipos: Los esfuerzos indirectos y esfuerzos directos. Los *esfuerzos indirectos* son aquellos que no están destinados puntualmente a un cliente, y en general están relacionados con la generación de “Brand awareness” mediante publicidad o presencia en eventos relevantes. De esta manera se pretende conocer potenciales clientes y también presentar los servicios de Exceed a posibles usuarios o personas que deben tomar la decisión de contratar los servicios de Exceed.

Naturalmente los esfuerzos comerciales indirectos serán muy importantes durante la puesta en marcha de la compañía y sus primeros años de operación, momento en el cual resulta fundamental posicionar la marca correctamente. Con este fin Exceed planea posicionarse en el mercado Argentino como el experto en “Spreadsheet Risk Management”.

Para lograr esto se planea vincularse con organismos especializados en la materia como el EUSPRIG “European Spreadsheet Risks Interest Group”, SSR “Spreadsheet Research” y las principales firmas auditoras como PWC, Deloitte, KPMG y Ernst & Young con el objetivo de crear un ente responsable del manejo del riesgo asociado a la utilización de Excel que tiene el

objetivo de fomentar buenas prácticas para su utilización. Este grupo o asociación puede proponerse representar a toda Latinoamérica ya que aún no existe un grupo de interés similar.

Una vez posicionado como compañía de referencia en temas vinculados al “Spreadsheet Risk Management” Exceed generará mayor difusión en la materia vinculándose con el mundo académico. Algunas de las alternativas que se tienen en cuenta son: brindar cursos especializados en validaciones y auditorías de plantillas; Brindar conferencias que integren investigadores con firmas privadas; asociarse con escuelas de contadores, actuarios, etc.; participar en post-gradados vinculados al management, finanzas, control de gestión, etc.

Al posicionarse como referente en este segmento la Marca de Exceed estará directamente vinculada a las buenas prácticas en el manejo de la información. De esta forma la compañía se diferenciaría de otras alternativas para cada uno de los servicios y se vincularía con los segmentos de alta gerencia que son aquellos expuestos al concepto de “Spreadsheet Risk”.

Por otro lado Exceed se propone lograr una alta exposición directa a los segmentos de alta dirección de las compañías previamente mencionadas. Para lograr esto las principales iniciativas a llevar a cabo son la publicación en revistas de negocios (i.e. Apertura, Mercado, Negocios); la presencia en convenciones / charlas de las industrias / sectores con mejor fit para los servicios; y la participación en cursos de formación ejecutiva de las universidades líderes del sector.

Otro de los elementos fundamentales en la generación de Marca y “Brand Awareness” es la presencia Online. Para maximizar la exposición de Exceed a potenciales clientes se desarrollará una estrategia de Marketing Digital que fomente la participación de los visitantes a través de la generación de contenido.

Uno de los elementos elementales es la posición en las búsquedas de Google de conceptos relacionados a Spreadsheet Risk o consultas avanzadas para el uso de Excel. Con este fin se contempla una inversión en Google Adwords para

asegurarse que Exceed aparezca entre los primeros resultados de las búsquedas efectuadas por este tipo de servicios o soportes.

Por otro lado se debe desarrollar una página de Exceed en la cual:

- a. Se explique la función y los servicios de Exceed.
- b. Se desarrolle el concepto de “Spreadsheet Risk” y que hacer para prevenirlo
- c. Se publiquen casos de éxito y vínculos con clientes en distintos proyectos.

Por otro lado la página se debe vincular con otros contenidos digitales de Exceed como pueden ser una cuenta de LinkedIn, un canal de Youtube y una cuenta de Twitter que se utilizaran como medio de difusión de noticias vinculadas a la empresa y al movimiento de Spreadsheet Risk Management.

Esta generación de contenido permitirá la creación de diversos canales de comunicación con distintos usuarios que no solo actuarían como difusores de Exceed sino también como generadores de contenido en foros de discusión.

La plataforma también incluirá la posibilidad de un foro de problemas / soluciones similares a los difundidos en la sección V (Excel Forum, Excel Total) en el cual el contenido sería generado por usuarios pero moderado por empleados Exceed. De esta forma se permite la inclusión de casos de éxito o experiencias con clientes y también se facilita la generación de entrenamientos al relevar las preguntas más recurrentes a la hora de trabajar con Excel.

Teniendo en cuenta lo mencionado, la base de datos de usuarios permite la generación de “Mailing Lists” a diversos interesados en los servicios de la compañía. A su vez, esta base de datos permite el seguimiento de los potenciales clientes como también la generación de “Loyalty Plans” o sistemas de evaluación de suscriptores para customizar el canal de comunicación con cada cliente.

En otras palabras, es importante asociar los servicios de Exceed con usuarios de Excel del mundo corporativo y al concepto de Spreadsheet Risk Management. Ya que aún se trata de un concepto con baja difusión pero en expansión que seguirá creciendo con el paso del tiempo. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente el factor diferencial de Exceed sería la calidad del servicio brindado y su grado de personalización.

Finalmente la mayor importancia del plan de marketing la tendrán los *esfuerzos directos* de comunicación con potenciales clientes. Teniendo en cuenta el tipo de servicio de Exceed y los elementos mencionados en la sección II del Plan de Marketing se postula que el contacto directo con managers y directores proveerá la mayor parte de los clientes de Exceed. Ya sea la contratación de un servicio de consultoría para el desarrollo de un tablero de control; o la capacitación de la fuerza de ventas para trabajar en un planilla en común; o el servicio del help desk para el mantenimiento de una base de datos; considero que la contratación de Exceed generalmente será dada de manera vertical desde la cabeza del departamento hacia abajo (“Top down”).

Por lo tanto se llevará a cabo un screening de todas las compañías target (similar a lo realizado en la sección 7), para luego ser abordada en forma individual y personalizada. Naturalmente, el principal responsable de conducir esta iniciativa será el Managing Director de la compañía, que contará con una herramienta de identificación y seguimiento de los objetivos como soporte. Teniendo en cuenta los criterios de segmentación explicados anteriormente, esta herramienta permitirá rankear los potenciales clientes, segmentándolos por nivel de atractivo. De esta manera, las oportunidades más atractivas serán impulsadas directamente por el Managing Director, mientras que las oportunidades de menor relevancia podrán ser delegadas a los Project Managers, desarrollando de esta manera los skills comerciales.

Teniendo en cuenta el perfil de las compañías consideradas como potenciales clientes y el beneficio potencial en el rendimiento proporcionado por Exceed se estima que la clave para capturar nuevos clientes es establecer vínculos fuertes con “Decision Makers” como CEOs o directores de áreas como Finanzas, Marketing o Ventas.

Forecasting: Un mayor detalle de las proyecciones de venta se puede encontrar en la sección 10.I. Pero a fines estimativos se proyectan “capturar” un promedio de 1 cuenta por mes durante los primeros 3 años. Sin embargo la estimación de diez años estima una media de 9 clientes “full” por año.

Asimismo, se estima que desarrollar una cuenta por completo toma aproximadamente 12 meses. Comenzando por servicios más económicos como Help desk o Entrenamientos que “maduran” a servicios de mayor valor agregado como los servicios de consultoría.

Planes Alternativos: Como se mencionó anteriormente el presente trabajo dimensiona el tamaño de la oportunidad en un nicho muy pequeño contemplando como potenciales clientes a las 400 empresas que más facturaron en Argentina durante 2014. Estas estimaciones fueron realizadas a modo analítico para el desarrollo del presente trabajo.

Sin embargo los productos de Exceed pueden brindarse a todo tipo de empresas en las cuales las áreas analíticas tengan fuerte influencia en el resultado de las mismas. Por lo tanto resulta evidente que otros actores de menor tamaño puedan contratar los servicios de Exceed.

- Otra alternativa de crecimiento para la plataforma de clientes de la compañía es la expansión geográfica: Fundamentalmente con clientes desarrollados en Argentina que tienen oficinas en países hispanoparlantes e impulsen el valor agregado al trabajar con Exceed.
- Expansión a PYMEs: Como se mencionó anteriormente el segmento de las pequeñas y medianas empresas obtendría grandes beneficios utilizando los servicios de Exceed ya que se trata de un segmento en el cual el manejo de información analítica es relativamente escaso. Sin embargo la estructura de la consultora y su puesta en valor basada en servicios premium implicarían costos que podrían resultar una barrera de entrada a este segmento. Exceed podría utilizar su experiencia y los trabajos previamente realizados para generar productos “enlatados” o de menor grado de personalización con el fin de bajar costos y eficientizar el manejo de información en las PYMEs.
- Expansión a otras plataformas / Software: Otra alternativa a desarrollar por Exceed sería un modelo de expansión lateral como brindar servicios de soporte sobre la plataforma Office. Estos servicios podrían incluir

capacitaciones en otras herramientas como procesadores de texto, PowerPoint para la elaboración de presentaciones o la generación de lineamientos de trabajos del tipo colaborativos (en la “nube”).

Estas alternativas propuestas no se desarrollan en el presente trabajo pero se tienen en cuenta para el futuro desarrollo de la consultora.

IV. Fase Operativa del Plan de Marketing:

Finalmente, habiendo trazando el plan de acción mencionado se pre-determina un presupuesto de 2.000 USD por mes durante los 10 años analizados del proyecto. Naturalmente este presupuesto no incluye el costo del personal sino que se encuentra dedicado enteramente a recursos que permitan la captura de nuevos clientes mediante los llamados esfuerzos directos e indirectos de marketing.

Resulta evidente aclarar que este presupuesto de prácticamente 250.000 USD no necesariamente será utilizado bajo el régimen de dos mil dólares por mes. Ya que se entiende que la compañía deberá invertir fuertemente en generar valor de marca y un track record durante los primeros años de vida. Y una vez que ya se encuentre como una empresa líder del sector con una marca establecida en el mercado se utilizarán menores recursos con el fin de mantener la vigencia de la misma.

La fase operativa del plan de Marketing puede encontrarse en la sección 9 “Plan Operativo”.

V. Esquema de Precios

La última etapa del plan de Marketing es la determinación de la estrategia de Pricing. Como se mencionó anteriormente el esquema de precios fue realizado basándose en un modelo de costeo tipo ABC, proyectando los costos en función de un relevamiento salarial del mercado. Teniendo en cuenta que el costo más importante para una consultora sería el capital humano los precios de las 3 líneas de negocios están basados en el *staffing* requerido para proveer el servicio.

Teniendo en cuenta los *fees* actuales de firmas de servicios profesionales promedio en la Argentina (ej. IBM Consulting services, Accenture, Ernst & Young, Deloitte, PriceWaterhouseCoopers, KPMG, etc), se definieron los siguientes *per diems* (i.e. costo por día):

- **Managing Director (M.D.):** 750 USD por día
- **Project Manager (P.M.):** 500 USD por día
- **Consultant (Consultor):** 350 USD por día
- **Analyst (Analista):** 250 USD por día

Considerando el *staffing* y la duración promedio de los 3 servicios en cuestión, el precio promedio por unidad básica de servicio es el siguiente:

		Consulting	Help Desk	Training	Per Diem (USD)
Duración Promedio	Unidad básica	Proyecto	Soporte	Día de Training	
	Días por unidad básica	10,00	0,06	1,00	
Staffing Promedio & Per Diems	Managing Director	10%	0%	0%	750
	Project Manager	30%	5%	50%	500
	Consultant	100%	20%	50%	350
	Analyst	100%	100%	0%	250

	Consulting	Help Desk	Training
Precio por día (USD/día)	825,0	345,0	425,0
Precio por unidad básica (USD/UB)	8.250,0	21,6	425,0
Hora hombre por unidad básica (HH/UB)	192,0	0,6	8,0

Tabla 15. Definición de precio por unidad básica para help desk, consulting y training

De esta manera, un proyecto promedio de consultoría tendrá una duración de 10 días hábiles, con una dedicación de 10% del Managing Director, 30% de un Project Manager, 100% de un Consultor y 100% de un Analista, con un precio total de 8,250 USD. De manera similar, un pedido de help desk promedio durará 30 minutos (0,06 días), demandando 5% del tiempo de un Project Manager, 20% de un Consultor, y 100% de un Analista, y con un costo total de 21,6 USD. Finalmente, un entrenamiento tendrá una duración promedio de un día,

demandando 50% del tiempo de un Project Manager y 50% del tiempo de un Consultor (dependiendo de si es estándar ó premium), con un costo total de 425 USD.

Los proyectos de consultoría se facturarán caso a caso de acuerdo a su *staffing* y duración. Los *Entrenamientos* pueden ser del tipo estándar o *premium* (i.e. brindados por Consultores o *Project Managers*, respectivamente), y su costo total dependerá de la cantidad de días de duración del *training* y la cantidad de asistentes al mismo. Finalmente, los servicios de *help desk* se compran en bloques de 8 horas, en forma anticipada a su consumo.

9. PLAN OPERATIVO

I. Mapeo de Actividades

Para poder definir la estructura organizacional de la compañía, se propone un mapeo de todas las actividades que deberán llevarse a cabo, considerando tanto las actividades directas de provisión de servicio como las actividades indirectas o de soporte. Las principales actividades pueden agruparse de la siguiente manera:

- **Delivery de servicios:** naturalmente esta es la actividad *central* de la compañía, y por la cual se generarán ingresos. Se considera aquí todo el tiempo destinado a proveer los 3 servicios ofrecidos por Exceed: *Consultoría*, *Help Desk* y *Entrenamientos*.
- **Desarrollo de capacidades internas:** se incluyen aquí todos los esfuerzos relacionados con el desarrollo de capacidades internas. Los mismos se dividen en 2 grupos:
 - Gestión de contenidos y procesos: durante los primeros meses de la compañía se deberá generar una base de contenidos y procesos, incluyendo todo el material requerido para los entrenamientos, una guía base para soportar los requerimientos al *help desk*, y también un esquema del proceso estándar a seguir en cualquier proyecto de consultoría. A medida que todos estos contenidos y procesos empiecen a

utilizarse se deberán ir ajustando de acuerdo al *feedback* de clientes y a la experiencia de los empleados de Exceed, a través de un proceso de mejora continua. En forma adicional, esta área se deberá encargar de mantener de manera ordenada y accesible todo el capital intelectual generado por la compañía, de manera que sea fácilmente reutilizable en esfuerzos posteriores.

- Entrenamientos internos: teniendo en cuenta la particularidad de las tareas de *delivery* a llevar a cabo, es crítico para la calidad del servicio ofrecido contar con procesos de entrenamientos internos diseñados a medida. Además de proveer entrenamientos de inducción a los nuevos empleados, se deberá soportar el desarrollo de carrera de los mismos, garantizando que tengan los *skills* necesarios para cada posición que ocupen.
- **Desarrollo comercial**: estas actividades pueden dividirse en 3 grandes grupos:
 - Captura de cuentas: esta es la actividad comercial más crítica, y de la cual dependerá gran parte del éxito del negocio. Se considerará que una cuenta fue “capturada” cuando Exceed esté ingresado como proveedor del cliente y cuando se haya efectuado la primera venta, para cualquiera de los 3 servicios.
 - Desarrollo de cuentas / venta en cuentas existentes: una vez que se efectuó la primera venta a una cuenta, el siguiente paso es continuar con su desarrollo, ya sea a través de la venta de otros servicios (ej. si la primera venta fue un servicio de *consulting*, en este caso sería vender servicios de *help desk* o *training*) o a través de la penetración de otras unidades de negocios / áreas funcionales (ej. si la primera venta fue al departamento de finanzas, un ejemplo sería vender al departamento de *research & development*). Naturalmente, el nivel de criticidad y dificultad de desarrollar una cuenta es inferior al de capturar una, dado que para el

desarrollo ya se cuenta con evidencia dentro de la compañía sobre la manera en la que Exceed opera.

- Gestión de cobranzas: gestionar las cobranzas es una tarea netamente operativa, pero muy importante en términos financieros, teniendo en cuenta que muchas compañías suelen pagar con importantes retrasos en Argentina y Latinoamérica.

- **Recruiting**: se incluyen aquí todos los esfuerzos necesarios para garantizar la cobertura de todas las posiciones requeridas de acuerdo a sus perfiles:
 - Diseño del proceso de *recruiting*
 - Ejecución de campañas de “*awareness*” en Universidades
 - Ejecución del proceso de *recruiting* (entrevistas, selección, etc.)
 - Gestión de consultoras externas de recursos humanos (i.e. para posiciones Senior se prevé la posibilidad de contratar estos servicios)

- **Gestión general de la oficina**: aquí se incluyen todas las actividades de gestión de la oficina:
 - Gestión de talentos
 - Liquidación y pago de salarios
 - Pagos a proveedores
 - Compras de provisiones / equipamiento de oficina
 - Gestión de temas societarios y legales
 - Seguimiento contable y pago de impuestos

II. Estructura Organizacional

Todas las actividades antes mencionadas se llevarán a cabo a través de una estructura organizacional con 6 posiciones / roles diferentes, con un alto grado de multitasking según se observa en la siguiente matriz de roles y responsabilidades:

	Delivery			Capability Building		Desarrollo Comercial			Otros	
	Consulting	Help Desk	Training	Gestión de Contenidos	Trainings Internos	Desarrollo de Cuentas	Venta en Cuentas Existentes	Cobranzas	Recruiting	Gestión de la Oficina
Managing Director	10%			20%		50%			20%	
Project Manager	70%			10%			10%		10%	
Consultant	100%									
Analyst	100%									
Responsable de Know How				100%						
HHRR / Office Manager								30%	70%	

Tabla 16: Matriz de roles y actividades

Basándose en estos lineamientos generales, a continuación se presenta una versión resumida del “*Job description*” para cada una de las posiciones consideradas así como también los criterios de Staffing para cada posición que serán detallados en el punto IV de la presente sección:

- **Managing Director (M.D.):** es el responsable máximo de las operaciones de la compañía, está involucrado en todas las actividades principales de la misma, con un fuerte foco en temas comerciales, concretamente en lo que se refiere a captura de cuentas. La cantidad de M.D. esta directamente asociada a la cantidad de cuentas que cada M.D debe manejar, por lo tanto la dotación se M.D. está relacionada a la proyección de ventas de Exceed (ver sección 10.1) y el Target de Ventas de 1 MUSD por año. La fórmula utilizada para calcular la dotación de M.D es:

$$\frac{\text{Proyección de Ventas de Exceed} \times \text{Target de Ventas}}{\text{Cuentas por manejar} \times \text{Dotación de M.D.}} = \text{Dotación de M.D.}$$

Las principales actividades del Managing Director son las siguientes:

- **Desarrollo comercial (50%):** la captura de nuevas cuentas es su actividad más importante en términos de tiempo. Teniendo en cuenta los tiempos promedios requeridos para realizar el *pitch* comercial a una cuenta y la probabilidad de éxito asumida, dedicándole un 50% de su tiempo a esta actividad el *Managing Director* podría capturar un promedio de una cuenta por mes. Naturalmente durante los primeros años el foco se centrará en capturar nuevas cuentas para expandir el negocio, mientras que a partir de los años 3 / 5 el “mantenimiento” de las cuentas pasará a ser un factor clave de éxito.
- **Recruiting y gestión general de la oficina (20%):** en términos de *recruiting*, el *Managing Director* se enfocará en supervisar el diseño del proceso general de reclutamiento, y en conducir las últimas entrevistas del proceso de selección, siendo el principal decisor a la hora de definir una contratación. En términos de gestión general de la oficina, su rol principal será supervisar al *Office Manager*, siendo éste uno de sus reportes directos.
- **Gestión de contenidos y trainings internos (20%):** la responsabilidad en este sentido consiste en supervisar y guiar al responsable de *Know How*, siendo éste otro de sus reportes directos.
- **Delivery (10%):** el *Managing Director* solamente estará involucrado en los servicios de *consulting* (i.e. servicios más complejos y de mayor valor agregado), con una dedicación promedio por proyecto del 10% (i.e. en un proyecto de 10 días hábiles le dedicará un día entero al mismo). La dedicación de 10% sobre el tiempo total del *Managing Director* es un estimado, y naturalmente puede incrementarse en el tiempo a medida que se incrementa el volumen de proyectos manejados en forma simultánea.
- **Project Manager (P.M.):** siendo el principal “mando medio” de la organización, su foco principal es la vinculación con el cliente y el *delivery*, pero a la vez participará y soportará otras actividades, incluyendo *capability building*, desarrollo comercial y *recruiting*. Las formulas empleadas para

calcular la cantidad de P.M., Consultores y Analistas se detalla en la sección 9.IV.

Las principales actividades del P.M. son

- **Delivery (70%):** es su actividad *central*, estando involucrado en las 3 líneas de servicio ofrecidas. En *Consulting*, un *Project Manager* típicamente estará involucrado al 30% (ej. en un proyecto de 10 días hábiles le dedicará 3 días enteros al mismo), liderando las interacciones con el cliente, y organizando y manejando al equipo de consultores y analistas. En el servicio de *help desk*, se espera que le dedique un 5% del tiempo de contacto (asumiendo un servicio promedio de 30 minutos le dedicará un promedio de 1.5 minutos), que se concentrará en casos complejos que escalaron de analista a consultor, y luego de consultor a *Project Manager*. Finalmente, los *Project Managers* llevarán a cabo aproximadamente el 50% de los entrenamientos, enfocándose naturalmente en los clientes más relevantes / estratégicos, de mayor *seniority*, o con mayor cantidad de *trainees* (i.e. con un precio más alto que aquellos *trainings* llevados a cabo por consultores).
- **Capability building (10%):** en este sentido, el rol principal de los *Project Managers* será conducir entrenamientos internos y participar en el proceso de mejora continua de contenidos y procesos, aportando toda su experiencia de campo.
- **Desarrollo comercial (10%):** el *Project Manager* tendrá la responsabilidad de desarrollar las cuentas en las que esté trabajando, capitalizando los contactos desarrollados dentro de los clientes. Para esto, naturalmente deberán desarrollar propuestas de servicios, además de llevar a cabo las presentaciones y negociaciones de las mismas, con soporte del *Managing Director*.
- **Recruiting (10%):** la principal responsabilidad en términos de *recruiting* consiste en llevar a cabo las primeras entrevistas del proceso, de manera de preseleccionar candidatos para que sean entrevistados por el *Managing Director*.

- **Consultores y Analistas:** tanto los consultores como los analistas están principalmente abocados al trabajo diario con los clientes. Mientras que en los servicios de *consulting* ambas posiciones estarán dedicadas *full time* a un solo proyecto, los servicios de *help desk* serán atendidos por los analistas, demandando un 20% del tiempo de los consultores en aquellos casos complejos que requieran una escalada.
- **Responsable de Know How:** esta posición es responsable de desarrollar las capacidades necesarias para lograr el nivel de calidad deseado en los servicios ofrecidos, trabajando en conjunto con el *Managing Director* y los *Project Managers*. De acuerdo a este Business Plan se requiere solo un responsable de Know How en Exceed, naturalmente su importancia será clave en los primeros años de la empresa pero al mismo tiempo contará con la colaboración de todo el equipo de trabajo para generar contenido durante este período.
- **Office Manager / Responsable de Recursos Humanos:** Esta posición tiene un rol principalmente administrativo, enfocándose en la gestión general de la oficina y la parte administrativa del *recruiting*, y también llevando a cabo la gestión de cobranzas. El número de office managers es igual a la cantidad de Managing Directors en la empresa.

III. Estrategia de *Recruiting* y Retención

Con respecto al *recruiting*, los perfiles requeridos para las posiciones más relevantes son los siguientes:

- **Analista:** próximo a graduarse o recién graduado de carreras afines¹⁶

¹⁶ Las siguientes carreras son consideradas afines: administración de empresas, contaduría pública y auditoría, economía, estadística, finanzas, física, matemática, ingeniería civil, ingeniería en sistemas, ingeniería industrial, ingeniería informática

- **Consultor:** recién graduados de carreras afines con excelente desempeño académico o personas con aproximadamente 2 años de experiencia laboral con probada experiencia en Excel, ya sea en una corporación o en una consultora (i.e. consultoría de procesos, negocios, estrategia y operaciones)
- **Project Manager:** personas con aproximadamente 4 años de experiencia laboral enfocada en Excel, ya sea en una corporación o en una consultora
- **Managing Director:** personas con 8 años o más de experiencia laboral en consultoría, con probada experiencia en Excel, gestión de recursos humanos y capacidad de desarrollo comercial

Para favorecer la captura y retención de talento, se diseñará una sólida propuesta de valor para los empleados, sustentada en los siguientes 4 pilares:

Salario competitivo; Crecimiento profesional acelerado; Flex time y Excelente clima laboral

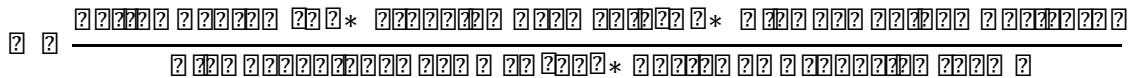
IV. Estructura organizacional para los primeros 10 años del proyecto:

Con el fin de estimar la estructura organizacional de Exceed en los primeros 10 años del proyecto se trabajó sobre el estimado de ventas presentado en la sección 10.I y se trabajó bajo las siguientes asunciones:

- Los Manager Director tienen un target de Ventas de 1000 (KUSD).
- Se trabaja con un factor de ocupación del 80% durante 22 días al mes.
- La participación en el delivery de cada rol esta descrita en la Tabla 15 y 16.
- Se calcula el requerimiento de empleados de acuerdo al Forecast de ventas para cada tipo de servicio presentado en la Tabla 18.

Los cálculos de Staffing para Managing Director, Responsable de Know How y Office Manager fueron descriptos anteriormente en la sección 9.II.

Los cálculos para la dotación de Project Managers, Consultants y Analysts fueron realizado de la siguiente forma. Primero se estimó la cantidad de cada uno de los empleados para los 3 servicios en función de la estimación de ventas mediante la siguiente formula:



Siendo:

A: El volumen de venta de cada servicio (Consulting, Help Desk o Entrenamientos), expresado en cantidad de productos. (Ver Tabla 19)

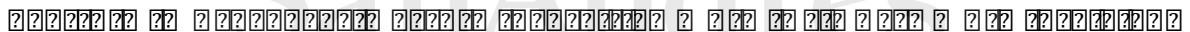
B: La participación de cada tipo de empleado en cada servicio. (Ver Tabla 17)

C: La cantidad de días por unidad básica de cada servicio. (Ver Tabla 17)

		Consulting	Help Desk	Training
Duración Promedio	Unidad básica	Proyecto	Soporte	Día de Training
	Días por unidad básica (C)	10.00	0.06	1.00
Staffing Promedio (B)	Project Manager	30%	5%	50%
	Consultant	100%	20%	50%
	Analyst	100%	100%	0%

Tabla 17: Actividad por empleado

A continuación se sumaron la cantidad de empleados de cada posición para cada servicio en particular y finalmente se redondeo ese valor al número entero superior utilizando la función “redondear.mas” (teniendo en cuenta que 1.1 personas equivalen a 2 empleados). A modo de ejemplo observamos el agregado de la cantidad de Project Managers (P.M.):



Por último se organizó la cantidad de empleados durante los 10 años del proyecto empleando la función “redondear.mas” para el promedio de cada año.

Año / Posicion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Managing Director (M.D)	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4
Project Manager (P.M.)	1	3	4	6	7	8	9	10	11	12
Consultant (C.)	2	3	5	8	9	10	12	14	15	16
Analyst (A.)	1	5	8	11	14	16	19	21	23	24
Responsable de Know How	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
HRRR / Office Manager	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4
Total	5	9	15	24	29	37	42	46	49	58

Tabla 18: Estructura Organizacional Consolidada para 10 años

10. RESULTADOS ECONÓMICOS – FINANCIEROS:

Una vez definido el plan de marketing y el plan operativo, se procedió a proyectar las ventas, el estado de resultados / P&L y el flujo de caja para los primeros 10 años del proyecto, para poder evaluar su nivel de atractivo desde la perspectiva de un potencial inversor. Dado que el aspecto fundamental de este ejercicio consiste en evaluar el atractivo del proyecto independientemente de las condiciones macroeconómicas en la Argentina, se decidió efectuar todas las proyecciones en dólares americanos constantes del año 2015.

I. Estimación de Ventas

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente resulta claro que la estimación de las ventas se encuentra fuertemente basada en la capacidad de venta de los Managing Directors, particularmente la cantidad de cuentas que puedan llegar a capturar, y el ritmo con el que puedan desarrollar dichas cuentas a lo largo del tiempo. En este sentido, será crítico asegurar que el crecimiento sea lo suficientemente rápido como para que el negocio sea atractivo desde el punto de vista financiero para potenciales inversores, pero lo suficientemente gradual como para permitir desarrollar los recursos de la compañía internamente.

Para realizar la estimación de las ventas, se asumió que durante los primeros 3 años se capturará un promedio de 1 cuenta por mes, para los años 4 a 6 se capturará un promedio de 0,75 cuentas por mes, y a partir de ese momento se capturará un promedio de 0,5 cuentas por mes. Asimismo, se estima que desarrollar una cuenta por completo toma aproximadamente 12 meses. Esto significa que si el primer servicio a una cuenta determinada se concreta en el mes de Enero (i.e. momento en el cual se captura la cuenta), para Diciembre de ese mismo año la cuenta estará comprando todo su potencial, combinando servicios de consulting, help-desk y training. Habiendo definido la cantidad de cuentas “activas” que se dispone en un cierto mes, y habiendo estimado la cantidad de cuentas full “equivalentes” que se dispone (2 cuentas al 50% equivalen a una cuenta “activa” full), entonces las ventas mensuales se estiman como el producto

entre la cantidad de cuentas “equivalentes” full por el potencial promedio por cuenta.

A continuación se presentan la performance comercial proyectada para los primeros 10 años del proyecto, indicando las cuentas “activas”, las cuentas “equivalentes” full, y los volúmenes y valores de venta para los 3 servicios ofrecidos:

Año		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cuentas	Cuentas al inicio del período	0	12	24	36	45	54	63	69	75	81
	Cuentas capturadas durante el período	12	12	12	9	9	9	6	6	6	6
	Cuentas "activas" al final del período	12	24	36	45	54	63	69	75	81	87
	Cuentas "equivalentes" full al final del período	7	19	31	41	50	59	66	72	78	84
	% de captura	54%	77%	85%	91%	92%	93%	96%	96%	97%	97%
Volumen de Ventas (Productos)	Total	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	Consulting	4	22	42	61	76	91	105	116	126	136
	Help Desk	1,770	9,103	17,507	25,467	32,037	38,339	44,199	48,668	52,870	57,071
	Training	64	330	634	922	1,160	1,388	1,600	1,762	1,914	2,066
Volumen de Ventas (KHoras Hombre)	Total	2.4	12.5	24.0	34.9	43.9	52.6	60.6	66.8	72.5	78.3
	Consulting	0.8	4.2	8.0	11.6	14.6	17.5	20.2	22.2	24.2	26.1
	Help Desk	1.1	5.7	10.9	15.9	20.0	24.0	27.6	30.4	33.0	35.7
	Training	0.5	2.6	5.1	7.4	9.3	11.1	12.8	14.1	15.3	16.5
Valor de Ventas (KUSD)	Total	100	515	991	1,441	1,813	2,169	2,501	2,754	2,992	3,229
	Consulting	35	179	344	500	629	753	868	956	1,038	1,121
	Help Desk	38	196	377	549	691	827	953	1,049	1,140	1,231
	Training	27	140	269	392	493	590	680	749	813	878

Tabla 19. Performance comercial proyectada para los primeros 10 años del proyecto

Según se puede observar, para finales del quinto año se dispone de 54 cuentas activas y 50 cuentas “equivalentes” full, mientras que al cabo del décimo año se dispone 81 y 84 cuentas, respectivamente. Naturalmente, el ratio entre las cuentas “equivalentes” full y las cuentas “activas” se va incrementando a lo largo de los años, dado que la maduración promedio de las cuentas también se va incrementando con el desarrollo del proyecto.

En términos de facturación, el primer año se estima en 100 mil USD, el tercer año se estima en aproximadamente 1 millón de USD, mientras que los años 5 y 10 se estiman en 1,8 y 3,2 millones de USD, respectivamente. De esta manera, para el año 10 se espera haber capturado aproximadamente el 20% de las cuentas target (87 / 400), con ventas que representen el 8,5% del tamaño de mercado estimado (3,2 / 38.5 millones de USD).

A nivel de volumen de ventas, para el año 10 se espera vender en forma anual aproximadamente 135 proyectos de consultoría promedio, 57.000 soportes de help-desk, y aproximadamente 2.000 días de entrenamiento. Estos 3 servicios combinados totalizan aproximadamente 80.000 horas hombre del equipo de Exceed, que equivaldrían a un staff de 58 personas, asumiendo 250 días laborables por año.

Las ventas son parejas por línea de servicio, siendo help-desk y consulting y las líneas más importantes (35% y 38% respectivamente), y training la de menores ingresos (27%).

II. Proyección de Estado de Resultados y Flujo de Caja

La estructura del P&L y del flujo de caja se definió a partir de la revisión de P&Ls reales utilizados para gestionar firmas de servicios profesionales, garantizando de esa manera que todos los ítems de costos relevantes se encuentren explicitados, y que además presenten el nivel de granularidad correcto. La estructura adoptada y el método de cálculo utilizado fue el siguiente:

Tabla 20. Estructura y lógica de cálculo del P&L / flujo de caja

	Ingresos
	Help Desk
	Consulting
	Training
Menos	Salarios
	Managing Director
	Project Manager
	Consultant
	Analyst
	Responsable de Know How
	HHRR / Office Manager
Menos	Otros costos
	Alquiler
	Marketing
	Recursos Humanos
	Gastos generales
Igual	EBITDA
Menos	Amortizaciones
Menos	Impuesto a las ganancias
Igual	Utilidad Neta
Más	Amortizaciones
Menos	Capex
Igual	Flujo de caja

Los ingresos abiertos por línea de servicio fueron proyectados en la sección “Tabla 19: Estimación de ventas”. Asimismo, en la sección “Tabla 18: Estructura Organizacional” se estimó la cantidad de empleados necesarios para cada uno de los cargos definidos, a lo largo de los 10 años de duración del proyecto. De esta manera, el costo salarial anual para cada cargo puede estimarse como el número total de personas en la posición multiplicado por el salario bruto mensual, multiplicado por los 13 salarios que se deben pagar a lo largo del año (salarios base y aguinaldo), multiplicado por un factor de 1,35 que refleja las cargas sociales que el empleador debe realizar (i.e. asumiendo cargas sociales promedio de 35%).

Los salarios brutos mensuales se establecieron a valor de mercado, considerando el perfil y la experiencia requerida para cada posición, según se definió anteriormente. Los valores supuestos son los siguientes:

- Managing Director: 5.000 USD por mes
- Project Manager: 3.000 USD por mes
- Consultant: 1.800 USD por mes
- Analyst: 1.200 USD por mes
- Responsable de Know How: 1.800 USD por mes
- HHRR / Office Manager: 1.800 USD por mes

Los costos de alquiler naturalmente varían de acuerdo a la superficie total y la ubicación de la oficina a utilizar, siendo el tamaño en metros cuadrado a su vez dependiente de la cantidad de empleados total. Con el fin de estimar los costos de oficina de Exeed se coordinó una reunión con la empresa Regus (<http://www.regus.com.ar>) especializada en brindar espacios de oficina. En función de la misma se decidió trabajar con el siguiente esquema de precios basado en el costo promedio de alquiler por persona de otras firmas de servicios profesionales comparables (Provisto por Regus):

Desde... personas	Hasta... personas	KUSD / Mes
0	10	1.5
10	20	3
20	40	6
40	60	9
60	100	15
100	150	25

Tabla 21. Costo de alquiler mensual en función de la cantidad de personas

Los costos de marketing fueron estimados en 2.000 USD por mes a lo largo de los 10 años. De esta manera, el valor como porcentaje de las ventas será más alto durante los primeros meses / años de operación, que es cuando más debe invertirse en la generación y reconocimiento de imagen. A medida que la compañía vaya ganando escala, el ratio de gastos en marketing sobre ventas irá disminuyendo, debido a que ya no será tan necesario invertir en este rubro.

Los costos de recursos humanos corresponden a los fees que se le debe pagar a la consultora de recursos humanos que se contrate para llevar a cabo parte de los procesos de selección. En este sentido, se asumió que las consultoras cobran un monto fijo por persona incorporada en cuyo proceso participaron, siendo este monto igual a un salario bruto de la persona contratada (i.e. naturalmente el valor del servicio aumenta con el seniority de la persona a contratar). De esta manera, multiplicando el número de personas contratadas en un cierto año por sus salarios brutos mensuales, se podrá estimar el costo total anual en fees a la consultora en recursos humanos. Adicionalmente, los gastos generales se supusieron como el 10% de los ingresos, dato que fue obtenido a partir del análisis de P&Ls históricos de compañías de servicios profesionales comparables. Estos gastos generales incluyen organización de eventos dentro de la compañía, compra de insumos básicos, limpieza, luz, etc.

Partiendo de los ingresos y restando a éstos los costos de personal / salarios y los costos de alquiler, marketing, recursos humanos y gastos generales, se obtiene el margen operativo o EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization, por sus siglas en inglés). Restando las amortizaciones y el impuesto a las ganancias (asumiendo una alícuota del 35%), se obtiene la utilidad neta. Finalmente, a la utilidad neta se le suman las amortizaciones (dado que no son erogaciones de dinero) y se le resta las inversiones en capital (Capex) para obtener el flujo de caja de la compañía.

Para estimar el Capex a lo largo de los años, se asumió que el mismo está compuesto de dos componentes. El primer componente es la instalación de muebles y oficinas, asumido en 1.000 dólares por empleado, pero realizado en forma consolidada cada 10 empleados. El segundo constituye el kit básico que se le entrega a cada empleado al ingresar a la compañía, compuesto principalmente por una PC / notebook y un teléfono celular, y estimado en 1.500 USD por persona. Dado que el Capex consiste principalmente en muebles y elementos de tecnología, se asumió un período de amortización promedio de 5 años.

Utilizando esta estructura y metodología de cálculo de P&L / flujo de caja, y considerando los supuestos mencionados antes, se desarrolló un modelo de valoración del proyecto en Microsoft Excel. El P&L y el flujo de caja se proyectó a nivel mensual y a nivel anual para los primeros 10 años del proyecto, y a partir de estos resultados se calcularon los principales indicadores financieros desde la perspectiva de un inversor, como son el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el período de repago. Para estimar el valor presente neto del proyecto, se supuso un costo de capital del 25%, acorde con un emprendimiento de riesgo medio en un país emergente.

A continuación se presenta el P&L y el flujo de caja proyectado para los primeros 10 años del proyecto, tanto en términos absolutos como en términos relativos a las ventas:

PRINCIPALES RESULTADOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	100	515	991	1,441	1,813	2,169	2,501	2,754	2,992	3,229
Help Desk	35	179	344	500	629	753	868	956	1,038	1,121
Consulting	38	196	377	549	691	827	953	1,049	1,140	1,231
Training	27	140	269	392	493	590	680	749	813	878
Salarios	255	455	732	1,011	1,177	1,470	1,629	1,755	1,923	2,092
Managing Director	88	88	132	176	176	263	263	263	307	351
Project Manager	53	123	202	285	347	412	474	522	562	601
Consultant	34	90	158	224	274	329	374	413	448	482
Analyst	18	91	161	232	286	339	391	430	465	500
Responsable de Know How	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
HRRR / Office Manager	32	32	47	63	63	95	95	95	111	126
Otros costos	43	126	193	250	286	352	389	416	438	492
Alquiler	0	36	57	72	72	102	108	108	108	138
Marketing	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Recursos Humanos	9	14	13	10	8	9	7	9	7	7
Gastos generales	10	52	99	144	181	217	250	275	299	323
EBITDA	-198	-65	65	180	350	348	483	582	630	645
Amortizaciones	4	9	15	21	25	20	16	10	4	0
Impuesto a las ganancias	0	0	18	56	114	115	164	201	219	226
Utilidad Neta	-203	-74	33	103	212	213	304	372	407	419
Amortizaciones	4	9	15	21	25	20	16	10	4	0
Capex	22	22	31	30	18	33	14	27	18	21
Flujo de caja	-220	-87	17	95	218	200	306	355	393	399
Factor de descuento	0.80	0.64	0.51	0.41	0.33	0.26	0.21	0.17	0.13	0.11
Flujo de caja descontado	-176	-56	9	39	72	53	64	60	53	43
Flujo de caja acumulado	-220	-308	-291	-196	22	223	529	884	1,277	1,676

Tabla 22: P&L y flujo de caja proyectado para los 10 años del proyecto

PRINCIPALES RESULTADOS (% de INGRESOS)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Help Desk	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Consulting	38%	38%	38%	38%	38%	38%	38%	38%	38%	38%
Training	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%
Salarios	255%	88%	74%	70%	65%	68%	65%	64%	64%	65%
Managing Director	88%	17%	13%	12%	10%	12%	11%	10%	10%	11%
Project Manager	53%	24%	20%	20%	19%	19%	19%	19%	19%	19%
Consultant	34%	17%	16%	16%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Analyst	18%	18%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	15%
Responsable de Know How	32%	6%	3%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%
HRRR / Office Manager	32%	6%	5%	4%	3%	4%	4%	3%	4%	4%
Otros costos	43%	24%	20%	17%	16%	16%	16%	15%	15%	15%
Alquiler	0%	7%	6%	5%	4%	5%	4%	4%	4%	4%
Marketing	24%	5%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Recursos Humanos	9%	3%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Gastos generales	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
EBITDA	-198%	-13%	7%	12%	19%	16%	19%	21%	21%	20%
Amortizaciones	4%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%
Impuesto a las ganancias	0%	0%	2%	4%	6%	5%	7%	7%	7%	7%
Utilidad Neta	-202%	-14%	3%	7%	12%	10%	12%	14%	14%	13%
Amortizaciones	4%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%
Capex	22%	4%	3%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Flujo de caja	-220%	-17%	2%	7%	12%	9%	12%	13%	13%	12%
Factor de descuento	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Flujo de caja descontado	-176%	-11%	1%	3%	4%	2%	3%	2%	2%	1%

Tabla 23. P&L y flujo de caja proyectado relativo a ventas para los 10 años del proyecto

Principales Indicadores Financieros:	
Valor Presente Neto (KUSD)	159
Tasa Interna de Retorno (%)	38%
Período de Repago (Año)	4.15
Margen Neto Año 5 (%)	12%
Margen Neto Año 10 (%)	14%

Tabla 24. Principales Indicadores Financieros

Según se puede observar, el proyecto presenta un valor presente neto de aproximadamente 160 mil USD, y una tasa interna de retorno del 38%. En el tercer año se alcanza el break even, generando una utilidad neta de aproximadamente 33 mil USD y un flujo de caja de aproximadamente 17 mil USD. La inversión necesaria es de aproximadamente 310 mil USD (220 el primer año y 90 el segundo año), con un período de repago de 5 años y 8 meses.

En el año 5 se alcanza un margen neto de utilidad del 12%, que luego se va incrementando levemente hasta el año 10, donde llega al 14%. Los salarios son por lejos el principal costo de la compañía (más del 60% de las ventas), seguido por los gastos generales (entre 20% y 15%) y el alquiler de la oficina (4%). Dentro de los salarios, el nivel de gasto es parejo entre Managing Directors, Project Managers, Consultants y Analysts, dado que cantidad de personas se compensa con el salario bruto (M.D. 12% - P.M. 20% - C. 15% - A. 15%).

Las inversiones en CAPEX como porcentaje de las ventas son relevantes solamente en el primer año (22%), dado que luego se mantienen siempre por debajo del 4%. Consecuentemente, las amortizaciones tampoco son un ítem relevante en la estructura de costos de la compañía.

En resumen, desde la perspectiva de un inversor el proyecto aparece como una opción realmente atractiva, con una inversión inicial moderada (310 KUSD) que podría diluirse en caso de que exista más de un socio, una tasa interna de retorno muy por encima del costo de capital promedio para un emprendimiento en Argentina (38% vs 25% aproximadamente), y con un período de repago lógico para un negocio de este tipo (aproximadamente 5 años).

11. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que Microsoft Excel es el software más utilizado en el ambiente corporativo y que el relevamiento de la bibliografía concluye que la disparidad en el nivel de conocimientos en su utilización genera ineficiencias y errores en la toma de decisiones. El presente trabajo concluye que existe una gran oportunidad de incrementar la eficiencia de los recursos humanos y mejorar el proceso de toma de decisiones invirtiendo en una mejor utilización de Excel.

Una vez validada esta coyuntura con datos estadísticos recolectados de diferentes estudios, resultó fundamental analizar detenidamente la oferta actual disponible dentro de la amplia categoría de “servicios de soporte”, con el objetivo de identificar “White spots” donde posicionar el emprendimiento.

De esta manera, se decidió posicionar a Exceed como una firma integral de servicios de soporte Excel (i.e. consolidando todas las líneas de servicio identificadas), ofreciendo una solución de compromiso entre costo y calidad, y con una sólida estructura organizacional como respaldo.

A partir de estas líneas guía se definió el plan de marketing y el plan operativo, y estos planes finalmente se tradujeron en proyecciones e indicadores financieros, que validaron también el proyecto desde la perspectiva de un inversor.

Como resultado de este proceso estructurado y definido desde el principio, actualmente se dispone de un plan de negocios detallado para un proyecto que agrega valor en forma genuina no solamente para los potenciales inversores, sino para todos los stakeholders involucrados: fundadores / inversores, clientes y empleados.

Para los fundadores / inversores, Exceed constituye una propuesta de inversión con una tasa interna de retorno que duplica el costo del capital de acuerdo al perfil de riesgo del proyecto (38% vs 25%), y un valor presente neto de 160 mil USD. Además, el proyecto ofrece buenas posibilidades de diversificación teniendo en cuenta que se puede expandir la oferta de servicios a otros software de uso corporativo (x ej. Word, Powerpoint, Access o también otras plataformas como

ERPs, Photoshop, etc) o también que existe un enorme mercado de pequeñas y medianas empresas que se beneficiarían muchísimo contratando los servicios de Exceed.

Para las corporaciones clientes o los empleadores, Exceed representa la posibilidad de incrementar la eficiencia operacional de sus recursos humanos, reduciendo el riesgo de tomar decisiones incorrectas como consecuencia de errores en los resultados del análisis (x. Ej. spreadsheet risk), y sumando un componente adicional a la estrategia de retención de empleados.

Asimismo, para los usuarios de los servicios o empleados de los clientes, colabora desde la formación en la utilización de Microsoft Excel, siendo este un skill fundamental en los tiempos que corren, y constituyendo un activo del usuario, del cual seguirá sacando provecho sea cual fuera la compañía para la cual trabaje en el futuro

Para los empleados de Exceed, el proyecto implica la posibilidad de trabajar en una compañía de primer nivel en términos de clima laboral y profesionalismo, con salarios competitivos y muy buenas posibilidades de crecimiento. A lo largo del proyecto, Exceed tendrá un promedio de 33 empleados con gastos totales en personal de ~12,5 millones de USD a lo largo de los 10 años.

Finalmente, Exceed contribuirá con el estado a través del pago de impuestos (~1,5 millones de USD acumulados en los 10 años) y el ingreso de divisas, en caso de que en el futuro se decida comenzar a exportar servicios a otros países de habla hispana en Latinoamérica.

12. BIBLIOGRAFÍA

Como primera fuente de información se utilizaron los apuntes y las clases de materias tales como: Marketing Estratégico; Temas Avanzados de Marketing; Temas Avanzados de Estrategia; Finanzas Corporativas; Operaciones y Management Consulting.

1. **Revista Mercado** - Edición de Junio 2015: "Las 1000 que mas Venden" - Ed: Latinstock
2. **What We Know About Spreadsheet Errors**, Raymond R. Panko, Journal of End User Computing's Volume 10, No 2. Spring 1998, pp. 15-21 Revised May 2008.
3. **A comparison of spreadsheet users with different levels of experience.** Lawson et al., 2007. Tuck School of Business at Dartmouth College.
4. **Spreadsheet management – Deloitte 2009**
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/audit/us-aers-spreadsheet-ebrochure-070710.pdf>
5. **Eusprig: The European Spreadsheet Risks Interest Group** - <http://www.eusprig.org/>
6. **PWC Managing Spreadsheet Risk –**
<https://www.pwc.com/gx/en/insurance/solvency-ii/pdf/pwc-countdown-june-11-managing-spreadsheet-risks.pdf>
7. **Proviti - Spreadsheet Risk management**
<http://www.proviti.com/en-US/Documents/Resource-Guides/SpreadsheetRiskMgmtFAQ09.pdf>
8. **CIMA Global: Activity Based Costing – “Topic Gateway Series No. 1”**
http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_activity_based_costing_nov08.pdf
9. **Activity Based Costing ABC, and ABC Management Explained**, Business Encyclopedia, ISBN 978-1-929500-10-9. Updated 2016-02-06.
<https://www.business-case-analysis.com/activity-based-costing.html>
10. **Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.** Porter, M. E., & Campos, E. B. (2012). Madrid: Pirámide.
11. **Strategic marketing planning: Theory, practice and research agendas**, Malcolm McDonald , Journal of Marketing Management Vol. 12, Iss. 1-3, 1996
12. **Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy**, Malcolm McDonald, Kogan Page Publishers, 2002
13. **Blue Ocean Strategy**, W. Chan Kim, Renee Mauborgne – HBR oct. 2004
<https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>
14. **Fundamentos de marketing.** Kotler, P., Armstrong, G., & Zepeda, A. M. Pearson Education (2013)
15. **La meta: Un proceso de mejora continua.** Goldratt, E. M., Cox, J., & Whitford, D. (2005).

13. ANEXOS:

I. Anexo 1: Primera pagina de las 1000 de las empresas que mas Venden de la revista mercado:

LINK: <http://www.mercado.com.ar/notas/ranking/8015820/las-primeras-1000-de-mercado>



Figura 7: Revista Mercado Edición Junio 2015

Posición		Nombre	Ventas		Empleados	Categoría
2014	2013		2014	2013		
1	1	YPF	131.356	90.113	22.000	Petróleo y gas
2	2	Tenaris	88.400	68.900	27.800	Materiales básicos
3	3	Ternium	74.617	55.500	16.900	Materiales básicos
4	4	Banco de la Nación Argentina	46.899	32.729	17.436	Banca y seguros
5	6	Energía Argentina	44.500	29.200	0	Petróleo y gas
6	7	Telecom Argentina	33.388	27.287	16.581	Utilities
7	27	Osde	31.440	16.390	6.000	Banca y seguros
8	19	Aceitera General Deheza	31.300	18.500	0	Materiales básicos
9	8	Grupo Carrefour Argentina	30.658	26.356	19.500	Servicios de consumo
10	5	Volkswagen Argentina	30.300	30.661	7.741	Tecnología
11	20	Axion Energy	30.260	18.500	0	Petróleo y gas
12	9	Cargill (consolidado)	30.150	26.000	0	Materiales básicos
13	10	Toyota Argentina	29.500	22.157	4.469	Tecnología
14	12	Shell	29.377	21.604	1.100	Petróleo y gas
15	35	Banco Galicia	28.659	13.101	5.400	Banca y seguros
16	11	Jumbo Retail Argentina	28.000	21.700	20.000	Servicios de consumo
17	13	Ford Argentina	28.000	21.182	4.280	Tecnología
18	25	Pan American Energy LLC	27.200	16.685	0	Petróleo y gas
19	14	Molinos Río de la Plata	24.548	20.429	4.300	Consumo Masivo
20	26	Claro	24.346	16.400	0	Utilities
21	24	Asoc. de Coop. Argentinas	24.277	16.830	1.900	Materiales básicos
22	23	Grupo Arcor	24.059	17.260	6.600	Consumo Masivo
23	21	Bunge Argentina	23.530	17.800	1.700	Materiales básicos
24	18	Telefónica Móviles Argentina	23.410	19.105	0	Utilities
25	15	Telecom Personal	23.332	20.415	5.000	Utilities
26	59	Vicentín	23.000	9.150	0	Materiales básicos
27	0	Supermercado Día Argentina	23.000			Servicios de consumo
28	32	Banco Santander Río	21.876	13.540	7.100	Banca y seguros
29	16	Louis Dreyfus	21.427	19.727	1.100	Materiales básicos
30	33	Banco Provincia de Bs. As.	21.142	13.333	10.600	Banca y seguros
31	29	Petrobras Argentina	20.738	15.340	2.420	Petróleo y gas
32	34	Banco Macro	17.602	13.179	0	Banca y seguros
33	39	Wal-Mart	17.481	12.600	0	Servicios de consumo
34	40	BBVA Banco Francés	17.174	12.570	5.400	Banca y seguros
35	37	Coto	17.061	13.069	17.000	Servicios de consumo
36	31	Fiat Auto Argentina	15.123	13.988	3.051	Tecnología
37	22	PSA Peugeot Citroën Argentina	14.941	17.800	5.000	Tecnología
38	45	Nidera	14.471	10.800	0	Materiales básicos
39	50	Mercedes Benz	14.400	10.000	0	Tecnología
40	55	Cablevisión	14.226	9.749	9.000	Utilities

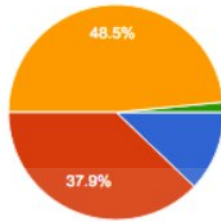
Tabla 25: Empresas Top 40 – Revista Mercado

II. Anexo 2: Encuesta para obtener mayor conocimiento de potenciales clientes de Exceed.

LINK:[https://docs.google.com/forms/d/1ezpv4db-](https://docs.google.com/forms/d/1ezpv4db-A62YDdXMYqbd0pj3qcXjtDRqnHxWSN_iJ_c/viewform?usp=send_form)

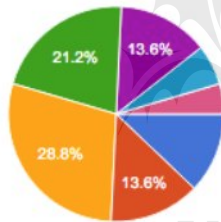
[A62YDdXMYqbd0pj3qcXjtDRqnHxWSN_iJ_c/viewform?usp=send_form](https://docs.google.com/forms/d/1ezpv4db-A62YDdXMYqbd0pj3qcXjtDRqnHxWSN_iJ_c/viewform?usp=send_form)

Que grado de conocimientos tienes de Excel?



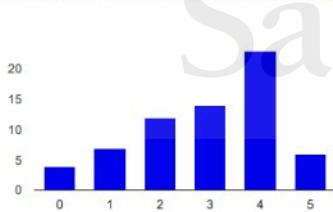
Usuario Básico	8	12.1%
Usuario Intermedio	25	37.9%
Usuario Avanzado	32	48.5%
Other	1	1.5%

Que porcentaje de tu tiempo dedicas a trabajar con Excel?



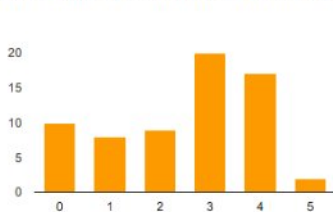
0 - 10%	8	12.1%
10% - 20%	9	13.6%
20% - 30%	19	28.8%
30% - 40%	14	21.2%
40% - 50%	14	21.2%
50% - 60%	9	13.6%
60% - 70%	4	6.1%
70% - 80%	4	6.1%
80% - 90%	4	6.1%
90% - 100%	3	4.5%

Cuan importante es Excel para el desarrollo de tu trabajo?



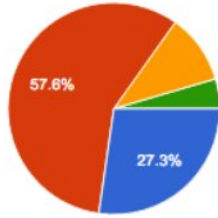
No tiene importancia: 0	4	6.1%
1	7	10.6%
2	12	18.2%
3	14	21.2%
4	23	34.8%
Es vital para mi trabajo: 5	6	9.1%

Cuan importante es Excel para la toma de decisiones en la empresa en la que trabajas?



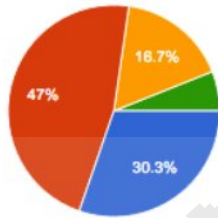
No tiene importancia: 0	10	15.2%
1	8	12.1%
2	9	13.6%
3	20	30.3%
4	17	25.8%
Es de vital importancia: 5	2	3%

Cual crees que es el conocimiento de tus colegas de Trabajo en Excel?



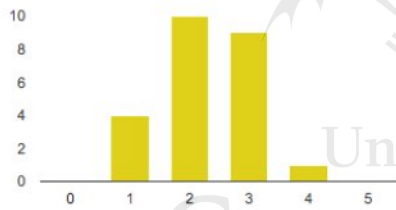
Usuarios Básico	18	27.3%
Usuarios Intermedio	38	57.6%
Usuarios Avanzado	7	10.6%
Other	3	4.5%

Cual crees que es el conocimiento de tus Jefes en Excel?



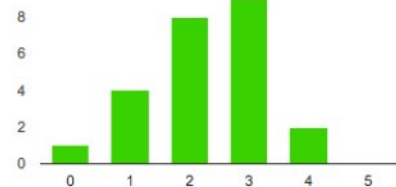
Usuarios Básico	20	30.3%
Usuarios Intermedio	31	47%
Usuarios Avanzado	11	16.7%
Other	4	6.1%

De acuerdo a tu experiencia, cuán capacitado en Excel están los candidatos en el mercado laboral Argentino?



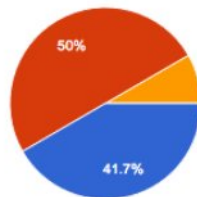
No sabe usar Excel: 0	0	0%
1	4	16.7%
2	10	41.7%
3	9	37.5%
4	1	4.2%
Excelente manejo de Excel: 5	0	0%

De acuerdo a tu experiencia, cuán desparejo crees que es el conocimiento de Excel entre candidatos?



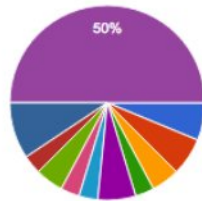
Totalmente desparejo: 0	1	4.2%
1	4	16.7%
2	8	33.3%
3	9	37.5%
4	2	8.3%
Todos tienen un nivel similar: 5	0	0%

Como se evaluan los conocimientos de Excel en posibles candidatos?



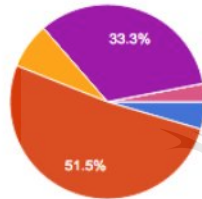
No se evalua	10	41.7%
Se pregunta en la entrevista	12	50%
Se hace una evaluacion formal	2	8.3%
Other	0	0%

Con que frecuencia te surgen dudas o inconvenientes con Excel?



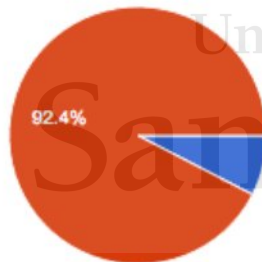
Mas de 1 duda / consulta en 1 hr	4	6.3%
1 duda / consulta en 1 hr	4	6.3%
1 duda / consulta cada 2 hr	3	4.7%
1 duda / consulta cada 3 hr	2	3.1%
1 duda / consulta cada 4 hr	4	6.3%
1 duda / consulta cada 5 hr	2	3.1%
1 duda / consulta cada 6 hr	2	3.1%
1 duda / consulta cada 7 hr	3	4.7%
1 duda / consulta cada 8 hr	2	3.1%
1 duda / consulta cada 10 hr	6	9.4%
1 duda / consulta cada 20 hr	32	50%

Principalmente como resuelves tus dudas al usar Excel?



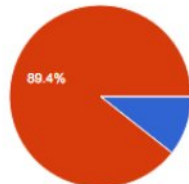
Usando Ayuda de Excel (F1)	3	4.5%
Busqueda en Google del problema	34	51.5%
Videos de Youtube	5	7.6%
Manuales o Libros	0	0%
Pregunto a un Colega / Amigo	22	33.3%
Utilizo un Servicio de Soporte pago	0	0%
Other	2	3%

La empresa en donde trabajas cuenta con un servicio de mesa de ayuda de Excel?



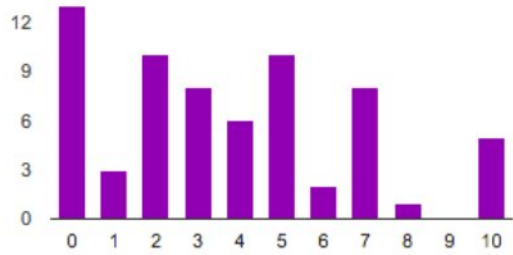
Si	5	7.6%
No	61	92.4%

La empresa donde trabajas cuenta con un departamento que se encarga de controlar o validar las hojas de cálculo?



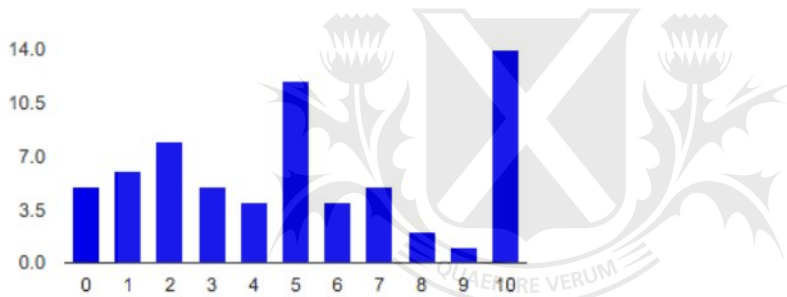
Si	7	10.6%
No	59	89.4%

Aproximadamente en cuantos proyectos trabajas que están fuertemente basados en Excel?



0	13	19.7%
1	3	4.5%
2	10	15.2%
3	8	12.1%
4	6	9.1%
5	10	15.2%
6	2	3%
7	8	12.1%
8	1	1.5%
9	0	0%
o mas: 10	5	7.6%

Aproximadamente en cuantas planillas Excel trabajas por semana?

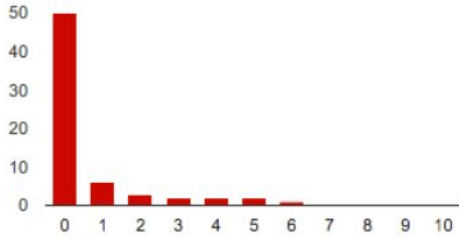


0	5	7.6%
1	6	9.1%
2	8	12.1%
3	5	7.6%
4	4	6.1%
5	12	18.2%
6	4	6.1%
7	5	7.6%
8	2	3%
9	1	1.5%
o mas: 10	14	21.2%

Universidad de
San Andrés

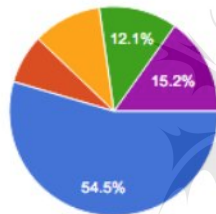
Entrenamientos

Cuantos Entrenamiento Recibiste en todo el Año?



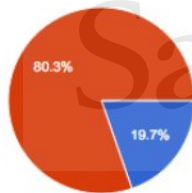
0	50	75.8%
1	6	9.1%
2	3	4.5%
3	2	3%
4	2	3%
5	2	3%
6	1	1.5%
7	0	0%
8	0	0%
9	0	0%
o mas: 10	0	0%

Del total de Cursos que brinda tu empresa, cuantos son brindados por proveedores externos?



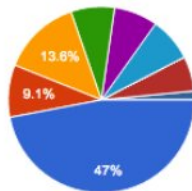
0 - 20%	36	54.5%
20% - 40%	5	7.6%
40% - 60%	7	10.6%
60% - 80%	8	12.1%
80% - 100%	10	15.2%

La empresa donde trabajas, capacita a sus empleados en Excel?



Si	13	19.7%
No	53	80.3%

Que tipo de entrenamiento tienes en Excel?



Aprendi con el uso de Excel	31	47%
En el colegio	6	9.1%
En la Universidad	9	13.6%
Curso privado Nivel Básico	5	7.6%
Curso privado Nivel Intermedio	5	7.6%
Curso privado Nivel Avanzado	5	7.6%
Entrenamiento "en planta" Básico	0	0%
Entrenamiento "en planta" Intermedio	0	0%
Entrenamiento "en planta" Avanzado	4	6.1%
Other	1	1.5%

III. Anexo 3: Análisis PEST

Político	Económico
<p>Contexto de Inestabilidad política Año Electivo Restricción a las Importaciones Restricción al giro de utilidades Fin del Kirchnersimo Aumento del Consumo Aumento del Outsourcing</p>	<p>Alta inflación Poca Inversión Cepo al dólar Baja inversión extran Inestabilidad e incertidu Aumento de la importancia de l Aumento de Importancia del Análisis</p>
Social	Tecnológico
<p>El nivel de conocimientos del mercado Argentino es muy dispar Excel es percibido por los empleados y las organizaciones como una herramienta fundamental De acuerdo a la investigación el nivel de conocimientos en Excel de los empleados Argentinos es bajo. No existe un entrenamiento formal como parte de la educación básica en Excel que normalice los conocimientos de la sociedad. A medida que pasa el tiempo aumenta la penetración laboral de generaciones mucho mas adaptadas a la tecnología que “nacieron” con acceso a la computación y también con Excel.</p>	<p>Excel es una plataforma monopólica d No se evidencia una tendencia a car Microsoft se acerca cada vez mas al gratuito en su paquete l La oferta de soluciones de Excel gene online, de baja personalización l "Spreadsheet Risk Management": En e existe un contexto de creciente imp plataformas de Excel y su impact</p>

Tabla 26: Análisis PEST

IV. Anexo 4: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>Conocimiento Técnico Experiencia en Consultoría Estratégica Buen nivel de Networking Experiencia MBA Estructura fácilmente escalable</p>	<p>Falta de Track Re Dificultad para conseguir Como competir con lo</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Oferta Atomizada Tendencia a Outsourcing Pull del Mercado Laboral Excel es una herramienta indispensable para el manejo de Empresas Surgimiento del "Spreadsheet Risk Management"</p>	<p>Incertidumbre context Incertidumbre contexto Inflación</p>

Tabla 27: Matriz FODA

V. Anexo 5: Mapa de Empatía: Empresas top 500

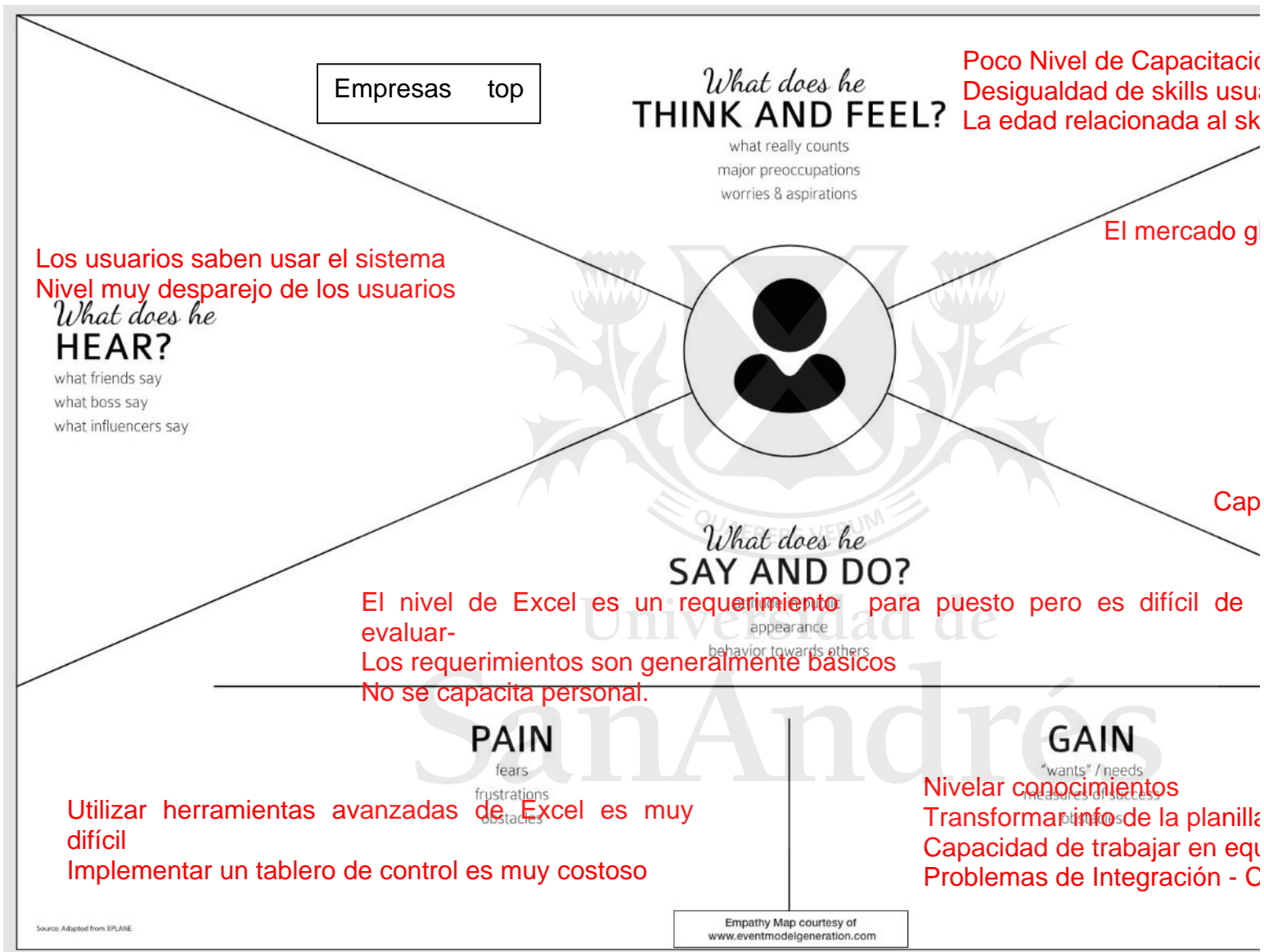


Tabla 28: Mapa de Empatía

VI. Anexo 6: Índice de Tablas y Figuras

ÍNDICE DE TABLAS:

- Tabla 1. Tiempo promedio trabajado en planillas de cálculo por semana
- Tabla 2. Número promedio de planillas de cálculo usadas por semana por persona
- Tabla 3. Uso típico de las planillas de cálculo desarrolladas
- Tabla 4. Porcentaje de usuarios expertos y básicos por área funcional
- Tabla 5. Días de entrenamiento por año
- Tabla 6. Tipo de entrenamiento recibido
- Tabla 7. Cantidad de casos por rango de error relativo sobre la variable de salida
- Tabla 8. Nivel de fit por industria
- Tabla 9: Estimación de Potenciales Clientes
- Tabla 10: Estimación del Tamaño de Consultoría
- Tabla 11: Estimación del Tamaño de Mesa de Ayuda
- Tabla 12: Estimación del Tamaño de Entrenamientos
- Tabla 13: Resultado consolidado Tamaño de la oportunidad
- Tabla 14: Plan de Marketing Estratégico de Exceed de acuerdo a M. McDonald
- Tabla 15. Definición de precio por unidad básica para help desk, consulting y training
- Tabla 16: Matriz de roles y actividades
- Tabla 17: Actividad por empleado
- Tabla 18: Estructura Organizacional Consolidada para 10 años
- Tabla 19. Performance comercial proyectada para los primeros 10 años del proyecto
- Tabla 20. Estructura y lógica de cálculo del P&L / flujo de caja
- Tabla 21. Costo de alquiler mensual en función de la cantidad de personas
- Tabla 22: P&L y flujo de caja proyectado para los 10 años del proyecto
- Tabla 23. P&L y flujo de caja proyectado relativo a ventas para los 10 años del proyecto
- Tabla 24. Principales Indicadores Financieros
- Tabla 25: Empresas Top 40 – Revista Mercado
- Tabla 26: Análisis PEST
- Tabla 27: Matriz FODA
- Tabla 28: Mapa de Empatía

ÍNDICE DE FIGURAS:

- Figura 1. Soporte de ayuda de Microsoft Excel (F1)
- Figura 2. Páginas que brindan de ayuda online
- Figura 3. Ejemplos de libros disponibles para aprender Excel
- Figura 4. Ejemplo de cursos de Excel disponibles en Youtube
- Figura 5. Plataformas de Servicios Freelance con consultores en Excel
- Figura 6: Fuerzas de Porter
- Figura 7: Revista Mercado Edición Junio 2015