



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Plan de negocio : consultoría en compras

Autor: Puyo, Manuel Marcelo

DNI: 31743681

Victoria, Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MBA

Plan de negocio

Consultoría en compras

Puyo, Manuel Marcelo

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Resumen Ejecutivo | 2 |
| 2. Introducción | 4 |
| I. Interés personal | 4 |
| II. Interés académico | 5 |
| 3. Objetivos del trabajo | 8 |
| I. Objetivos a corto, mediano y largo plazo | 8 |
| II. Metodologías | 9 |
| 4. Marco conceptual | 12 |
| 5. Oportunidad del negocio | 19 |
| I. Industria y mercado | 19 |
| II. Análisis del macro entorno | 21 |
| III. Análisis del micro entorno | 25 |
| IV. Necesidad | 29 |
| 6. Empresa | 30 |
| I. Modelo de negocio | 30 |
| II. Fortalezas | 32 |
| III. Cadena de valor | 33 |
| IV. Estrategia | 33 |
| V. Recursos | 34 |
| VI. Fuente de competitividad | 35 |
| VII. Recursos financieros | 35 |
| 7. Plan de operaciones | 37 |
| 8. Plan de recursos humanos | 41 |
| 9. Plan de marketing | 44 |
| 10. Plan financiero | 48 |
| 11. Conclusiones | 52 |

1. Resumen ejecutivo

Rentabilidad, es el objetivo que busca maximizar todo empresario, cualquiera sea la industria en cuestión, y si lo introducimos en el contexto macroeconómico de la Argentina y en particular en la operación de las Pymes obtenemos un cocktail explosivo.

Una de las principales preocupaciones de los dueños de estas Pymes son los costos de los insumos de producción, y es allí donde detectamos una oportunidad y en consecuencia el armado de nuestro plan.

El negocio consiste en brindar un servicio de consultoría especializado en la compra de insumos de material de empaque, un servicio que hace foco en la búsqueda e implementación de ahorros.

Hoy existen muchas consultoras, particulares y grandes compañías, que brindan servicios para el área de supply chain. Reingeniería de procesos, administración de recursos, buenas prácticas, en definitiva aspectos de carácter general que hacen al ordenamiento del sector y una mejora en la eficiencia de la operación y sus recursos. Nuestra propuesta hace foco directamente en la implementación de mejoras en la compra, con resultados en el corto y mediano plazo expresado en ahorros para el cliente (dinero).

La operación del negocio requiere de una muy baja inversión. Para el primer año, a fin de atender un número objetivo de clientes, se requiere contar con no más de 3 profesionales del sector. En la estructura de costos de la consultora, aparte de los sueldos de los consultores y el alquiler de una oficina, no hay otros costos significativos.

La generación de dinero se hace mediante el cobro de un pago inicial en forma de contrato acorde a lo que las Pymes pueden desembolsar. Sin embargo, el principal ingreso se obtiene a partir del cobro de un fee o tarifa proveniente de los ahorros implementados en las compras que se cobran durante el transcurso de

un tiempo determinado fijado entre las partes a partir desde su implementación bajo el armado de un contrato formal.

Debido a las ineficiencias con que operan hoy las Pymes y el tamaño del mercado, la oportunidad de llevar adelante la propuesta lo hace mucho más atractiva.



Universidad de
San Andrés

2. Introducción

2.1. Interés personal

Mi interés en el plan de negocio propuesto, se debe al trabajo que estuve realizando los últimos años en los sectores de abastecimiento y especialmente en el área de compras.

Poseo experiencia en empresas multinacionales, como así también en otras de menor tamaño. En éstas últimas es donde uno se adueña de la operación y empieza a especializarse en los procesos y las prácticas del sector. La experiencia previa es clave a la hora de iniciar un proyecto de consultoría.

El principal interés de una compañía, independientemente de su tamaño y sector, es mejorar su rentabilidad. La función básica de abastecimiento consiste en asegurar producto a fin de atender un plan de ventas establecido por la compañía (definido generalmente por el equipo de marketing y el área comercial), pero el valor agregado que puede aportar el área radica en una gestión más eficiente de sus inventarios, en proyecto de ahorros en la compra de sus insumos, ahorros en los costos de elaboración, decisiones estratégicas respecto al abastecimiento a largo plazo, acuerdos comerciales y estratégicos con proveedores claves, etc.

Poder implementar estos ahorros, y viendo como estos impactan en los resultados de la compañía es muy gratificante desde lo personal, ya que uno se da cuenta que el trabajo que uno aporta, tiene una consecuencia directa en los resultados de la empresa que forma parte.

Obviamente hay otros intereses personales aparte de la gratificación por ejercer lo que a uno le gusta hacer, y entre ellos puedo mencionar:

- A. **La capacitación continua:** uno tiene que estar un paso delante de las tecnologías disponibles y las oportunidades que ofrece la industria, atender a cursos y capacitaciones a fin de desarrollarse y ser un especialista técnico en la materia, ya de por si es una ventaja.

- B. **Redes:** trabajar con nuevos clientes, y abriendo el juego a nuevos proveedores uno va gestionando una red cada vez más robusta, donde se van compartiendo experiencias y proyectos con gente que puede aportar no sólo ideas sino se pueden obtener otras ventajas propias de redes efectivas (oportunidades-generación de nuevos negocios, perspectivas, información, apoyo, etc.)
- C. **Otros:** hay muchas personas que ejercen la consultoría como una actividad extra laboral a fin de tener un segundo ingreso, mi propuesta consiste en trabajar full time en la consultora, haciendo lo que me gusta hacer, obteniendo así independencia y lograr un mejor equilibrio trabajo – vida personal. Lo remunerativo obviamente es muy atractivo, y al estar atados los ingresos, a los ahorros que se implementan lo hace mantener a uno motivado y querer dar lo mejor así cada día.

2.2. Interés académico

Hay distintas materias del MBA que considero importantes ya que me proveen las bases mínimas necesarias, metodologías, modelos y formación que me ayudan de manera directa o indirecta a llevar adelante este plan de negocio.

Paso a listar las materias vistas a la fecha con su impacto tanto en el desarrollo del plan del negocio, y la implementación del mismo:

- **Contabilidad de negocios / Finanzas corporativas / Finanzas avanzadas:** necesarias para elaborar el plan financiero del plan de negocios. Además, la consultora al trabajar en la implementación de ahorros, saber leer el estado contable de una compañía y el impacto del CMV en su operación y la apertura de sus costos, son aspectos claves a la hora de llevar adelante el servicio y negociar con los potenciales clientes.
- **Estrategia competitiva:** poder bajar a la práctica la definición de industria y mercado y ponerle un marco al negocio que uno quiere llevar adelante es el primer paso a dar en el plan. También es una

materia que enseñó una metodología que parte de la definición de industria hasta la identificación e implementación de estrategias.

También conceptos que un consultor debe conocer cuando trabaja con sus clientes.

- **Entrepreneurship:** nos brindó herramientas y modelos como el Canvas que se utiliza en el plan de negocios a fin de explicar el modelo de negocios y la propuesta de valor, pero también motivó a cada estudiante a querer emprender y poder darle un marco y materializar sus ideas.
- **Gestión de las operaciones:** necesario para hacer el plan de operaciones, la materia es la más relacionada en cuanto a las funciones y temas que trata el sector de abastecimiento y compras, provee información y perspectivas a partir del análisis de casos orientados a la búsqueda de eficiencia y mejora en costos.
- **Marketing Estratégico:** útil para elaborar el plan de marketing del plan de negocios. Analizando las 7 p del marketing operativo de una empresa de servicios.
- **Economía y política en el entorno de los negocios:** necesario para hacer el análisis macro económico. Saber cuáles son las restricciones que plantea el contexto general, a través de herramientas brindadas en el curso.
- **Negociaciones en situaciones de conflicto:** aplicable ya al funcionamiento de la consultoría, aplicando prácticas de negociación efectiva, tanto para la hora de negociar tarifas con el cliente, como las negociaciones realizadas con los proveedores en la implementación de los ahorros.
- **Project Management:** para trabajar de manera eficiente con cada cliente, administrando los tiempos del proyecto y el tiempo disponible de cada consultor (recurso), el establecimiento de objetivos de corto y mediano plazo con el seguimiento de las tareas previas a fin de alcanzarlos en tiempo y forma.

- **Gerenciando redes organizacionales:** es fundamental saber gestionar y potenciar una red efectiva de proveedores y clientes una vez que la consultora esté operando, la posibilidad que te brinda una red robusta en tener oportunidades de trabajar con nuevos clientes y proveedores es una ventaja fundamental.



Universidad de
San Andrés

3. Objetivo del trabajo

3.1. Objetivos a Corto, Mediano y Largo plazo

Objetivo a corto plazo: iniciar la operación de la consultora. Asegurar un buen servicio con resultados implementados y medibles para todos los clientes. Conformar un equipo de 3 consultores, que es un número suficiente para atender el objetivo de clientes que se pretende. En esta instancia cada consultor tiene sus clientes y comienza a haber un flujo de ingresos periódico compuesto por la firma de los contratos y fee de los ahorros implementados.

Objetivo a mediano plazo: poseer una cartera de clientes fija, mantener la estructura de un equipo de 3 consultores. Desarrollar una reputación, haciéndose conocidos en el ambiente a través de la gestión efectiva de redes entre clientes y proveedores.

Una vez que la consultora haya alcanzado una etapa de mayor madurez debido a la experiencia adquirida, se analiza la incorporación o no de nuevos recursos a fin de atender un mayor número de clientes y/o complejidad en los proyectos.

Objetivo a largo plazo: lograr una reputación de servicio de calidad en la industria. Teniendo una red robusta de proveedores estratégicos, y vínculos con clientes a largo plazo que nos llaman ante necesidades que van surgiendo en la operación de sus compañías. Manteniendo una estructura mínima, manteniendo si un servicio de calidad.

A continuación paso a mostrar un gannt con las principales actividades a fin de iniciar la consultora, como así también un modelo de trabajo de 12 clientes al año, donde hay un recurso asignado específicamente con cada cliente y el tercer recurso dando soporte al proyecto que se requiera.

| Tareas / Clientes | Creando la consultora | | | | | | | | | | | | Consultora operando | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | Semanas | | | | | | | | | | | | Meses | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Armado de equipo / Búsqueda de profesionales | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Constitución de la sociedad | | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Búsqueda de oficina (alquiler) | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Armado de página Web | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Búsqueda de clientes / Generación de primeros negocios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 profesionales (1 asignado full time por cliente, 3ro de back up) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cliente n°1 | | | | | | | | | | | | | █ | | | | | | | | | | | |
| Cliente n°2 | | | | | | | | | | | | | █ | | | | | | | | | | | |
| Cliente n°3 | | | | | | | | | | | | | | █ | | | | | | | | | | |
| Cliente n°4 | | | | | | | | | | | | | | █ | | | | | | | | | | |
| Cliente n°5 | | | | | | | | | | | | | | | █ | | | | | | | | | |
| Cliente n°6 | | | | | | | | | | | | | | | █ | | | | | | | | | |
| Cliente n°7 | | | | | | | | | | | | | | | | █ | | | | | | | | |
| Cliente n°8 | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | | | | | | | |
| Cliente n°9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | | | | | | |
| Cliente n°10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | | | | | |
| Cliente n°11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | | | | |
| Cliente n°12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | | | |

En resumen podemos hacer un primer gannt estimado de 3 meses que son necesarios para poner en marcha a la consultora. Allí se considera entre otras actividades, la búsqueda de los otros 2 consultores, el alquiler de la oficina, el desarrollo de los primeros clientes, etc.

Además un gannt de 1 año de operación de la consultora donde se prioriza brindar un servicio de calidad que se puede llevar a cabo a través de asignar un consultor full time por cliente, de esta manera se trabaja con no más de 12 clientes al año, el tercer consultor trabajará como back up en caso de ser necesario para alguno de los 2 proyectos en curso, como así también para realizar tareas administrativas, y otras referencias más referidas a la generación de nuevos clientes y desarrollo de proveedores.

3.2. Metodologías

Distintas serán las metodologías, herramientas y fuentes de información a ser utilizadas para el desarrollo del plan de negocios. Algunas de ellas, y su objetivo y tema a tratar son las siguientes:

| Metodologías / Herramientas | Objetivo - Tema |
|-----------------------------|--|
| Analisis Pest | 1 - Análisis macro económico 2 - Análisis del contexto |
| 5 Fuerzas de Porter | 1 - Análisis del microentorno 2 - Análisis de la rentabilidad de la industria |
| Canvas | 1 - Desarrollo de la propuesta de valor 2 - Presentación del modelo de negocios |
| Investigación | 1 - Desarrollo de conceptos, prácticas y procesos para el armado del plan de operaciones 2 - Obtención de datos para determinar el tamaño del mercado e industria (publicaciones) |
| Entrevistas | 1 - Información de primera mano para complementar el armado de cada uno de los planes |

Se hizo una entrevista con Facundo Penna, de la consultora Penna & Asociados. Si bien no es una consultora de compras, está enfocada en la profesionalización, gerenciamiento y dirección de Pymes. Las Pymes es un factor en común para la consultora que forma parte Facundo como de la propuesta en el plan de negocios, ya que es el mismo cliente objetivo.

El objetivo de la entrevista fue entender cómo opera una Pyme con una estructura similar a la propuesta (de 3 consultores y 1 administrativo) y si bien es distinto la operación y el objetivo buscado por cada una, hay características en común.

Algunas de las principales diferencias es que la propuesta en el plan es mucho más operativa y orientada a resultados financieros que la de Penna que hace foco en la dirección y el gerenciamiento de los recursos.

También entre otras diferencias es la manera en que se factura, una es por hora que se dedica al cliente mientras que la otra es mediante el cobro de una tarifa por ahorro implementado.

También los vínculos con los clientes suelen ser más largos en una consultoría estratégica que en una de compras donde en esta última hay objetivos establecidos que se pueden lograr en el corto y mediano plazo.

Algunas de las similitudes radica en la importancia de la capacitación y desarrollo constante de los consultores, considerando a estos como el producto de la empresa que genera valor al cliente.

Además la importancia en la experiencia del consultor, uno se va formando continuamente a partir del número de casos trabajados. Siendo la curva de aprendizaje del consultor en permanente crecimiento, generando así una reputación y un reconocimiento para los clientes actuales y potenciales.

Los inputs obtenidos de esta entrevista fueron utilizados de manera complementaria para el desarrollo de los planes posteriormente descritos.



Universidad de
San Andrés

4. MARCO CONCEPTUAL

El trabajo realizado en el plan de negocio, estará directamente influenciado por estos temas centrales y afectan a cada uno de los apartados.

Estos constituyen los conceptos claves que son necesarios ser explicados previamente, antes de avanzar con el plan:

Pymes de Manufactura – en el contexto macroeconómico de Argentina:

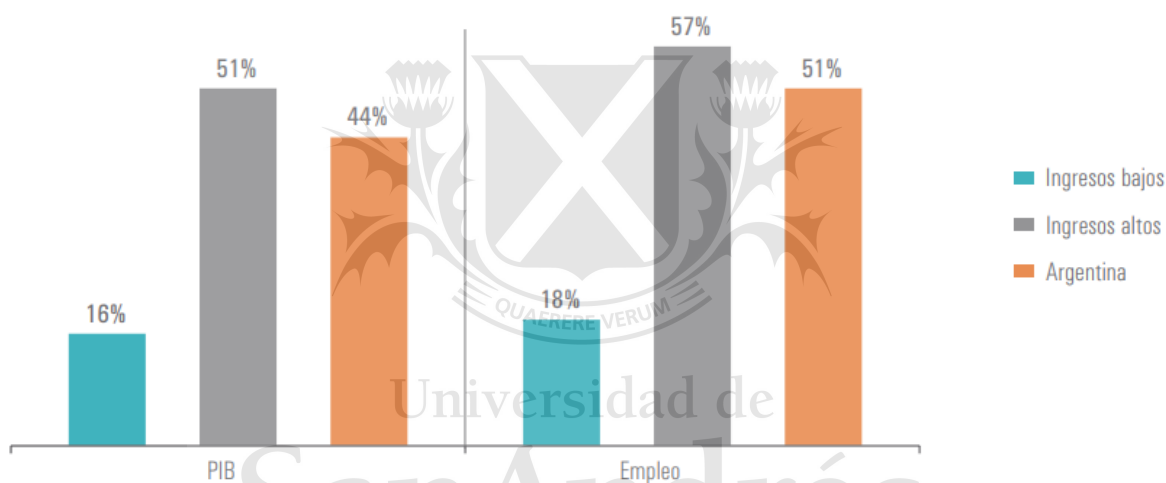


Fig.1 Participación de las Pymes en el PIB y en la generación de empleo en Argentina respecto a otros países de distintos ingresos.

Las pymes tienen una participación del 44% del PBI en la Argentina, como así también generan un 51% del empleo. La importancia de las Pyme en la economía Argentina es muy similar a la participación que tienen las mismas en países más desarrollados a pesar de que la densidad es más baja (cantidad de empresas por habitante es mucho menor en comparación a países más ricos). En la medida que va en aumento el desarrollo de la actividad económica se ve

también un crecimiento en la importancia de las Pymes en la economía.¹
(Ayyagari, Beck, & Demirguc-Kunt, 2003)

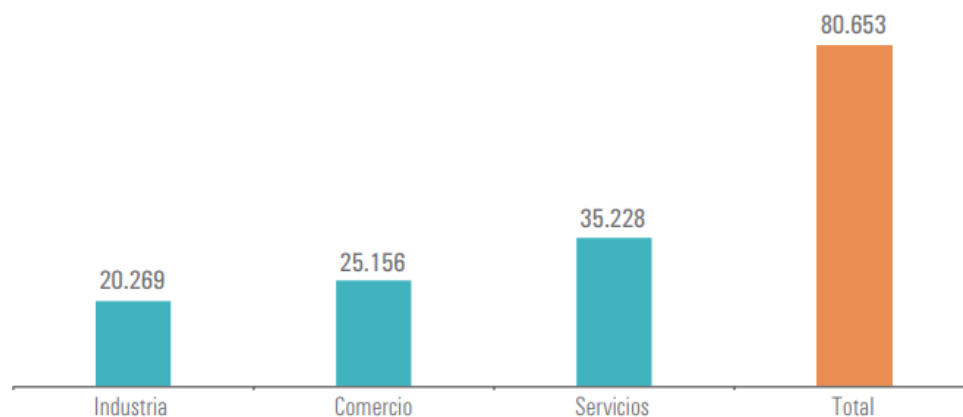


Fig. 2 Cantidad de Pyme por macro-sector de actividad.

Nuestro trabajo se va a focalizar en Pymes manufactureras, actualmente un 25% de las Pymes de la Argentina son industriales y un primer número con el que contamos (20.269) va a ser nuestro punto de inicio para luego ir acotándolo hasta llegar a nuestros clientes potenciales.² (PyME, 2016)

Sin embargo, a pesar de su importancia en la economía global, las Pymes operan con muchas dificultades, y entre sus principales preocupaciones se encuentra el aumento directo de los costos de materias primas que es donde la consultora va a tener como objetivo brindar soluciones para las compañías.

¹ Ayyagari, M.; Beck, T. y Demirguc-Kunt, A. "Small and medium enterprises across the globe: A new database", Policy Research working Paper, Washington, Banco Mundial 2003.

² Fundación Observatorio Pyme. "Informe Anual 2015-2016", Buenos Aires, 2016.

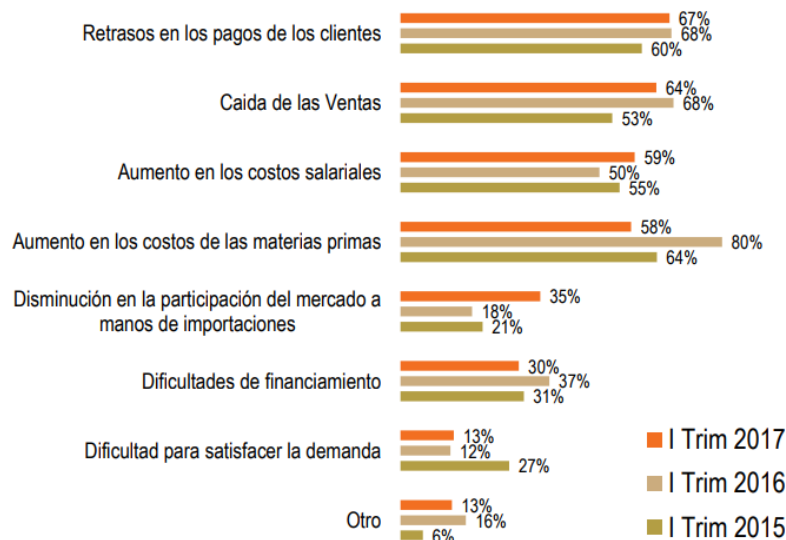


Fig. 3 Principales preocupaciones de las Pymes industriales en Argentina.

Por otro lado, a las Pymes se les hace muy difícil tener gente profesional (personal técnico – operarios, y profesionales) acorde a las funciones requeridas y poder retenerla. Esto se debe a la desconexión entre el sistema educativo y el sistema productivo del país, como así también del atractivo de las grandes compañías dificultando la retención de los talentos contratados. La competitividad de las Pymes se basan en el saber hacer de ellas, y si no cuentan con el personal necesario, pierden competitividad.³ (PyME, 2016) También muchas de estas empresas no tienen procesos formales establecidos, y los empleados realizan distintas tareas a fin de mantener operando a la compañía sin algún expertise o preparación formal específica de la tarea a realizar, de esta manera operando de manera ineficiente.

Debajo un cuadro que muestra las dificultades en los últimos años que tienen las Pymes en la contratación de personal según categoría buscada:

³ Fundación Observatorio Pyme. “Informe Anual 2015-2016”, Buenos Aires, 2016.

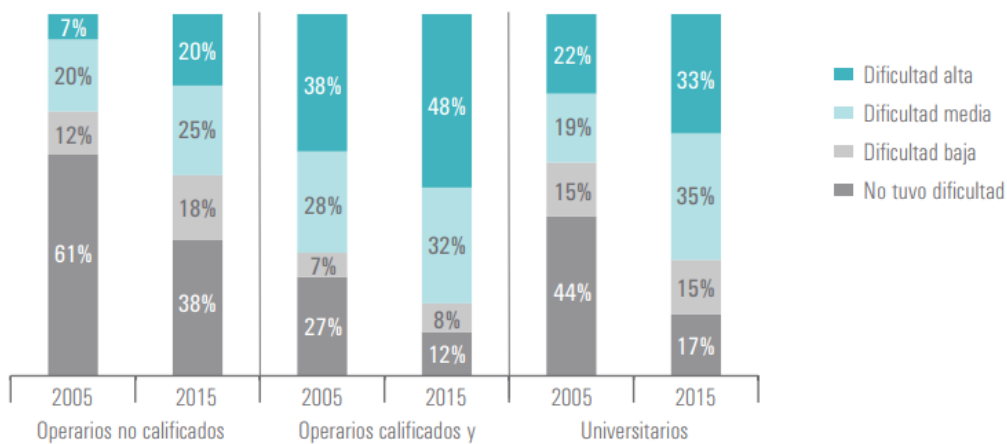


Fig. 4 Evolución del nivel de dificultad en la contratación de personal según categoría buscada. Años 2005-2015.

Una de las primeras conclusiones que podemos sacar viendo estos gráficos es el atractivo del mercado, donde ya partimos de un primer número que es la cantidad de Pymes industriales que hay en la Argentina, como así también el porcentaje de importancia respecto al PBI del país que reflejan altos volúmenes de escala de producción, y en los montos invertidos en la compra de insumos de producción.

Por otro lado también sabemos que la rentabilidad es el objetivo perseguido de cada empresa, y una de las principales preocupaciones que tienen éstas es el aumento constante en los insumos productivos que atentan finalmente a la caída de la rentabilidad. Con lo cual una de las segundas conclusiones es que estamos presentando una propuesta a fin de satisfacer una de las principales necesidades que preocupan al sector.

Si a esto le sumamos que a las empresas se les dificulta contratar y retener a profesionales y operarios técnicos capacitados, que en definitiva es lo que las hace ser competitivas, junto con procesos no establecidos que hacen al funcionamiento ineficiente en las operaciones, podemos suponer que muchos de sus costos son gestionados y negociados de manera ineficiente, y la oportunidad de mejora de los mismos es grande y aplicable en caso de contar con los recursos necesarios y/o a través del servicio brindado por una consultora.

Proceso de compras y abastecimiento: las tareas y funciones en el sector de abastecimiento y específicamente en el área de compras son muy diversas, parten desde las acciones de operación diaria como puede ser el seguimiento de la entrega de un pedido o la emisión de una orden de compra, hasta el desarrollo de proveedores estratégicos para la compañía y generación de valor para la misma a través de la implementación de ahorros mejorando la rentabilidad del negocio.

Especialmente en las Pymes a diferencia de las multinacionales, al contar con una estructura más pequeña y con una restricción en los recursos disponibles, éstos tienen que aprender a ser multi-tasking, tienen la responsabilidad desde su función de hacer todo lo que tienen a su alcance para que la operación continúe, hacer órdenes de compra, seguimiento de los pedidos, desarrollar proveedores, rediseñar los procesos vigentes, implementar propuestas de mejora en la gestión de compras, etc. Lo que se ve reflejado también claramente en una Pyme, es que cada acción y decisión de sus empleados tiene un impacto directo en el negocio, ya sea a través de la venta, los costos, la promoción de un producto, o las alianzas que se generan con actores claves, a diferencia de una multinacional donde la estructura es más grande y más pequeño el impacto que puede tener uno en el rumbo de la compañía.

En el siguiente gráfico piramidal podemos ver un listado de 12 tareas propias del sector de compras, muchas de ellas que son imprescindibles y hacen a la operación propiamente dicha, dejando muy poco lugar y tiempo disponible en la implementación de ahorros, de allí la importancia en ver de dedicarle el tiempo suficiente para esta tarea, que puede ser facilitada a través de un servicio de consultoría.

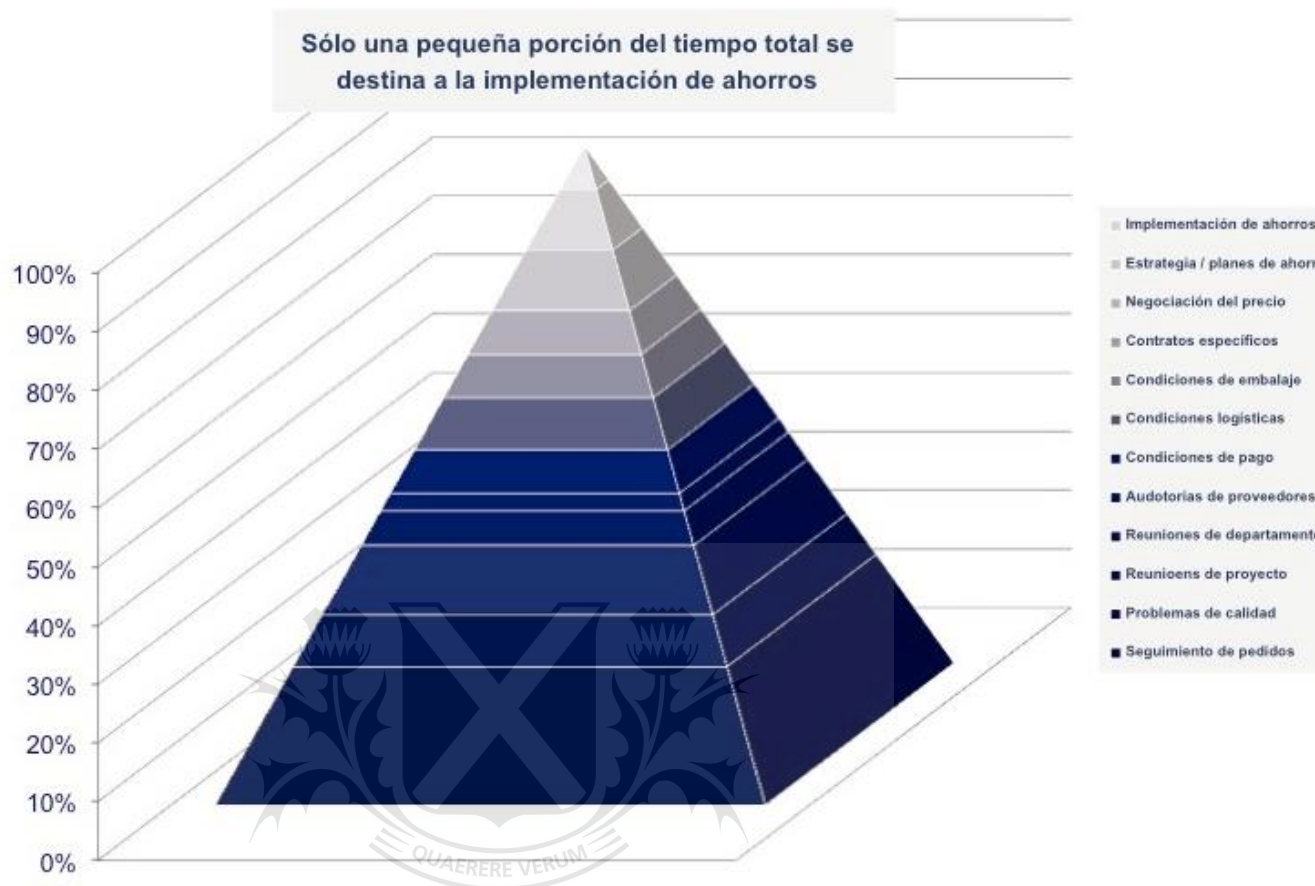


Fig. 4 Porcentaje de tiempo asignado del comprador para cada tarea de compras.

Consultorías: estos servicios profesionales pueden ser ofrecidos tanto por empresas, como por profesionales realizado en forma individual, la oferta por lo tanto es muy diversa. No hay órganos o entidades que las agrupen, si hay una Cámara Argentina de Consultoras de Ingeniería que cuenta con 40 asociados, pero está referido a la consultoría de ingeniería, y existen consultorías que tratan diversas cuestiones: estratégica y dirección, legales, recursos humanos, logística, comunicación, supply chain, etc.

También hay consultorías especializadas dentro de supply chain en el área de compras donde su enfoque está en los procesos de compras y negociación, la optimización de los sistemas de gestión y de información, análisis de benchmark y el armado de planes de ahorro. En el plan de negocios estamos en un nicho que

se refiere a la implementación de ahorros en la compra de insumos productivos de empaque.

Por otro lado es distinto el modelo de negocio de una consultoría ofrecido por una empresa respecto al que puede ofrecer un profesional bajo el nombre de consultor. Cuentan con distintas estructuras, recursos, equipos, tenemos en el extremo a profesionales que hacen de consultor con el objetivo de tener una segunda fuente de ingreso, y en el otro extremo consultorías con presencia internacional y más de 200.000 empleados (representadas por las big four en consultoría y auditoría: Deloitte, PwC, Ernst & Young, KPMG).



Universidad de
San Andrés

5. Oportunidad del negocio

5.1. Industria y Mercado

La industria en la que nos encontramos es el de la consultoría.

Una consultoría es un servicio profesional prestado por empresas, o por profesionales en forma individual (que hacen de consultores), que tienen experiencia y conocimientos específicos en un área, asesorando a personas, asesorando a otras empresas, a países, o a otras organizaciones en particular.

Existen distintos tipos de consultoría: estratégicas, económico-financiero, marketing-comercialización, ingeniería, supply chain, otras de especialización (organización, recursos humanos, tecnología, informática, sistemas de calidad, de nicho, etc.)

Debido a que este servicio es prestado tanto por empresas como y, especialmente, por particulares, sumado a las distintas especializaciones que cada uno trata, estamos hablando de una oferta grande y diversa.

Actualmente existe una entidad que representa a un pequeño sector de dicha oferta que es la Cámara Argentina de Consultoras de Ingeniería cuyo objetivo es el de promover la contratación de servicios de consultoría en Ingeniería y posee 40 asociados.

Habiendo definido la industria, el servicio de consultoría ofrecido es de nicho. Si bien compras forma parte de supply chain, el servicio ofrecido se especifica en la compra de insumos de material de empaque, que es una operación y una compra que tienen en común todas las Pymes manufactureras, y que a la vez es una necesidad en conjunta por parte de ellas en poder mejorar sus costos mediante un servicio de consultoría especializado en la materia que pueda satisfacerlo.

Respecto al mercado, está constituido por una oferta, compuesta por las consultoras, que son aquellas que brindan un servicio especializado en supply chain y compras en particular. La demanda está compuesta por las Pymes

manufactureras industriales ubicadas en el AMBA que tienen dentro de sus operaciones la gestión de compras.

Las Pymes son pequeñas y medianas empresas que están definidas en la Argentina según el tipo de empresa y/o actividad y su facturación anual.⁴

(Producción, 2017)

| Categoría/Sector | Construcción | Servicios | Comercio | Industria y Minería | Agropecuario |
|------------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|----------------|
| Micro | \$ 4.700.000 | \$ 3.500.000 | \$ 12.500.000 | \$ 10.500.000 | \$ 3.000.000 |
| Pequeña | \$ 30.000.000 | \$ 21.000.000 | \$ 75.000.000 | \$ 64.000.000 | \$ 19.000.000 |
| Mediana Tramo 1 | \$ 240.000.000 | \$ 175.000.000 | \$ 630.000.000 | \$ 520.000.000 | \$ 145.000.000 |
| Mediana Tramo 2 | \$ 360.000.000 | \$ 250.000.000 | \$ 900.000.000 | \$ 760.000.000 | \$ 230.000.000 |

Fig. 5 Categorías Pyme por sector en función a ventas totales anuales expresadas en pesos.

El cuadro explica cómo están clasificadas las Pymes en función a sus ventas y actividad, marcada en naranja son aquellas Pymes las cuales la consultoría va a hacer foco, específicamente las Industriales. Se observa un gran salto en la facturación entre una pequeña empresa respecto a una mediana (tramo 1) mayor a 8 veces respecto a la pequeña. Esto es importante ya que está relacionado de manera directa a las escalas de producción y los insumos comprometidos en la misma.

La cuantificación del mercado, debido a las dificultades de hacerlo a través de la oferta (por el tamaño y diversidad de consultorías y consultores que ofrecen su servicio en forma de empresa o de manera individual), se puede hacer mediante el lado de la demanda.

Para hacer adelante esta cuantificación, tomaremos los siguientes datos y proxys hasta llegar al número en cuestión:

(A) PBI Argentina 2017 1er Trimestre = \$8.928.154 millones de pesos⁵ (INDEC, 2017)

(B) Industria manufacturera = \$1.186.585 millones de pesos (13% del PBI)⁶ (INDEC, 2017)

⁴ Ministerio de Producción. "Resolución 103-E/2017". Buenos Aires, 2017.

⁵ INDEC, "Series por sector de actividad económica: Valor Bruto de Producción y Valor Agregado Bruto. Años 2004-2017, por trimestre". Buenos Aires, 2017.

(C) Generación de riqueza de la Pyme en la Argentina = 44% respecto del PBI⁷ (PyME, 2016)

(D) CMV (Costo variables de producción) – Proxy = 35%.

(E) Compra de Insumos de empaque sobre (D) – Proxy = 33%

(F) Cantidad de Pymes manufactureras 2016 = 20.269⁸ (PyME, 2016)

(G) Pymes industriales ubicadas en AMBA = 57% del total de Pymes industriales del País⁹ (PyME, 2016)

Si queremos saber cuál es el monto invertido en compra de material de empaque de las Pymes industriales en el país, surge del cálculo de $(B) * (C) * (D) * (E) = \60.302 millones de pesos.

Pero como dijimos vamos a trabajar en aquellas Pymes ubicadas en el área metropolitana de Buenos Aires, y con el siguiente cálculo podemos obtener un estimado de monto de inversión de cada una de estas Pymes en compra de insumos productivos de empaque $(B) * (C) * (D) * (E) / (F) * (G) = \$5,13$ millones de pesos al año por Pyme.

Vale la pena remarcar que el número de \$5 millones de pesos al año es un promedio de la industria por Pyme, sin embargo varía mucho si se trata de una pequeña como de una mediana empresa.

De esta manera ya contamos con un primer número que es entender cuánto gasta una Pyme en compras de insumos de empaque, a partir de este monto invertido, es donde la consultora brindará su servicio y a través de las mejoras obtenidas el cobro de la tarifa correspondiente.

5.2. Análisis del Macro entorno

Para hacer el análisis del macro entorno estratégico, paso a utilizar la herramienta PEST a fin de identificar los factores que afectan a la operación de la consultoría como así también aquellos que afectan al desarrollo económico de las

⁶ INDEC, “Series por sector de actividad económica: Valor Bruto de Producción y Valor Agregado Bruto. Años 2004-2017, por trimestre”. Buenos Aires, 2017.

⁷ Fundación Observatorio Pyme. “Informe Anual 2015-2016”, Buenos Aires, 2016.

⁸ Fundación Observatorio Pyme. “Informe Anual 2015-2016”, Buenos Aires, 2016.

⁹ Fundación Observatorio Pyme. “Informe Anual 2015-2016”, Buenos Aires, 2016.

Pymes, que tienen un impacto directo a la consultora ya que representa su demanda y el servicio que pueda ofrecer.

Bloque Político.

- **Educación:** hoy la educación en Argentina tiene un muy pobre nivel de calidad educativa, y no prepara a los chicos para los trabajos actuales y nuevas tendencias, y esto trae como consecuencia no tener personas preparadas y capacitadas para realizar distintos tipos de trabajos que hoy son requeridos en una industria que cambia cada día con las nuevas tecnologías disponibles. Esto afecta de manera directa a la posibilidad de contratar recursos de alto nivel por parte de las Pymes y que en definitiva las personas son las que representan el motor que hacen funcionar a la operación. Esta no profesionalidad de los recursos y la falta de capacitación, representan oportunidades de mejoras en la gestión en las funciones de abastecimientos y compras que puedan ser cubiertas por la consultora. Por otro lado existen cursos de capacitación y especialización en el área de supply chain que permiten desarrollar a los profesionales contratados en la consultoría.
- **Reformas laborales:** hoy existe un sistema laboral que implica una alta inflexibilidad trayendo costos altísimos para las compañías para tomar decisiones de recursos humanos tales como despedir empleados como el blanqueamiento del personal. Constituye otro de los factores que atentan contra la rentabilidad de la empresa, y genera una búsqueda para ésta pueda recuperar estos márgenes a través de, por ejemplo, la mejora en los costos de los insumos productivos. Una mayor flexibilidad laboral también trae beneficios para una startup en este caso una nueva consultoría a fin de disminuir los costos y tener al personal en blanco.

Bloque Económico.

- **Inflación:** afecta de manera directa a la estructura de costos de la Pyme, referido a los sueldos de los profesionales contratados, renovación de alquiler de oficinas y otros gastos. Por otro lado un contexto inflacionario como el argentino trae un aumento continuo en el costo de los insumos

comprados por las Pymes, la ineficiencia y la inexperiencia de los compradores de estas compañías, pueden a través de negociaciones ineficientes y desconocimiento en la estructura de costos del proveedor asumir sobrecostos que representan a su vez brechas y márgenes que representan grandes oportunidades para la consultoría en obtener mejores y más grandes ahorros. Los gráficos debajo muestran un aumento constante en el costo del principal insumo para las Pymes industriales, que si bien se está dando en una menor tasa durante este año respecto al 2016 sigue siendo una de las principales preocupaciones de las empresas afectando así a su rentabilidad.

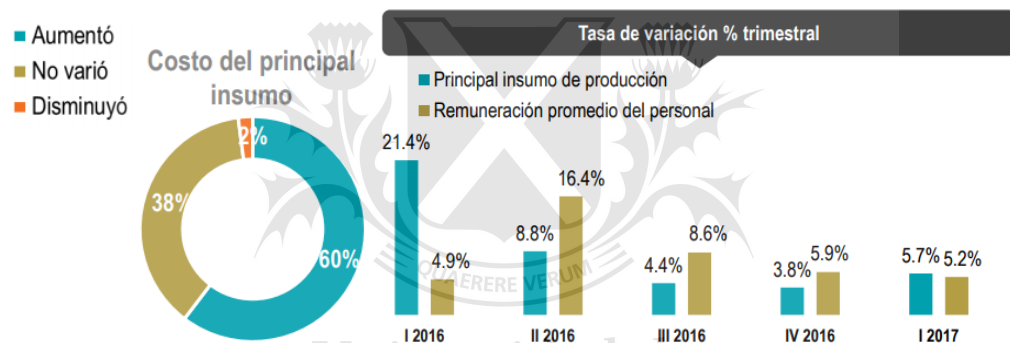


Fig. 6 Evolución de costos del principal insumo productivo y remuneración del personal. Años 2016-2017¹⁰ (PyME, 2017)

- **Consumo:** la posibilidad que la consultora pueda cobrar comisiones atractivas es a través de la escala, se requiere de un determinado volumen para que el ahorro implementado represente un monto significativo tanto para la ganancia de la consultora como un impacto positivo para los resultados de la Pyme. Y la escala está relacionado directamente con el nivel de consumo de la sociedad. Un aumento en la demanda de bienes, significa producciones mayores, y una escala acorde para que la consulta brindada y los resultados obtenidos sean representativos para las partes. En el siguiente gráfico muestra que en productos que se caracterizan por

¹⁰ Fundación Observatorio Pyme. “La Coyuntura de las Pyme industriales”, Buenos Aires, 2017.

ser desestacionalizados se ve un aumento (pequeño) en la demanda de estos bienes cambiando así la tendencia recesiva.

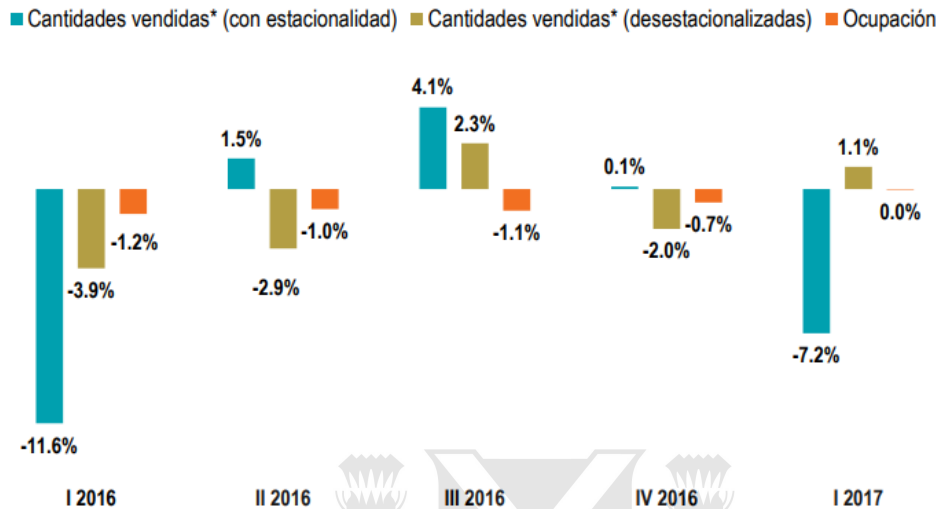


Fig. 7 Evolución de cantidades vendidas y ocupación (Variaciones % respecto a trimestres anteriores)¹¹ (PyME, 2017)

- Apertura comercial:** dejando de lado una política más proteccionista a otra más cercana a lo que es el librecambio con el nuevo gobierno, si bien no tiene un impacto directo en la operación de la consultora, si lo tiene en su potencial demanda, una apertura indiscriminada en la importación de bienes dejan expuestas a las pequeñas empresas que no son competitivas, que si bien en algunos casos representan una oportunidad ya que ejercería una mayor presión para éstas a fin de mejorar sus costos a través del servicio de la consultoría, en otros casos extremos es tan difícil la situación que no queda otra posibilidad que cerrar sus operaciones.

Bloque Socio-Cultural

- Actitud consumista:** en Julio del 2017 las ventas de productos de la canasta básica cayó un 2,5% interanual, que representa la menor tasa en lo

¹¹ Fundación Observatorio Pyme. “La Coyuntura de las Pyme industriales”, Buenos Aires, 2017.

que va del año y se espera que la recuperación económica llegue durante el 2018.¹² (Nacion, 2017)

Como mencionamos anteriormente, un aumento en el nivel de consumo genera un mayor nivel de producción en las pymes y un nivel de escala suficiente para que los ahorros implementados por la consultora sean representativos y atractivos para las partes.

Bloque Tecnológico.

- **Desarrollo tecnológico:** los profesionales que forman parte de la consultora tienen que estar capacitados y en formación continua respecto a las nuevas tecnologías disponibles y su implementación en los procesos productivos de las empresas. La consultora puede ser de puente a fin de sugerir y acompañar la implementación de estas nuevas tecnologías en los clientes.
- **Desarrollo de nuevos productos:** junto con el desarrollo de nuevas tecnologías aparecen nuevos productos y cambios en la forma de hacer negocios. Esto tiene un impacto directo en la consultora, que tiene que tener una cultura y estructura lo suficientemente dinámica, flexible y abierta para poder adaptarse a estos cambios constantes.

5.3. Análisis del Microentorno

Para hacer el análisis del microentorno y determinar el nivel de rentabilidad de la industria vamos a utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Poder de negociación de los clientes:

- **Concentración de clientes:** el número de potenciales clientes es enorme, como ya lo vimos la cantidad de pymes manufactureras en AMBA son más de 11.000, los cuales no están organizados entre ellos.
- **Dependencia:** se genera una dependencia del cliente con la consultora una vez que se haya implementado las mejoras, ya que a través de una buena experiencia y de los resultados obtenidos, se generan vínculos de largo

¹² Sainz, Alfredo – La Nación. “Se desaceleró la caída del consumo y esperan que la recuperación llegue en 2018”, Buenos Aires, 11 de Agosto de 2017.

plazo para futuros proyectos. También se hace un contrato con el cliente al iniciar las actividades, formalizando así un vínculo de trabajo entre las partes durante un período de tiempo determinado.

- **Información acerca del proveedor:** las pymes están dedicadas a la operación diaria, la mayoría de ellas no conocen que consultoras especialistas de supply chain hay en el mercado y menos de aquellas que son de nicho. Con lo cual no poseen información suficiente a la hora de negociar con la consultora tanto para fijar los valores del contrato como de la negociación de la tarifa.
- **Diferenciación:** al ser de nicho la consultora especializándose en la compra de insumos de empaque, estamos hablando de un servicio diferenciado al que ofrecen otras consultoras generando así un menor poder de negociación del cliente.

Poder de negociación de los proveedores:

- **Concentración de proveedores:** al igual que en el caso de los clientes, la oferta de profesionales en el área de supply chain es muy grande. Algunos de estos profesionales que pueden estar trabajando en relación de dependencia se les genera una oportunidad de formar parte de algo distinto, junto con algunos pares y una remuneración más atractiva.
- **Costos de cambio:** en el caso que alguno de los consultores contratados no trabaje acorde a las expectativas, el costo de reemplazarlo por otro profesional disponible en el mercado es muy bajo.
- **Impacto de los proveedores:** la calidad en el servicio brindado por la consultora depende del trabajo de los profesionales, y si estos se desempeñan de manera excelente genera una dependencia y esfuerzo para retenerlos.

Nuevos Competidores:

- **Inversión necesaria:** se requieren mínimos recursos de capital para poder brindar un servicio de consultoría, a tal punto que hay profesionales que lo ejercen en paralelo a su trabajo actual a fin de conseguir un ingreso secundario.

- **Barreras/licencias/patentes:** no hay exigencias o requisitos de este tipo para que uno quiera iniciar su propia consultora.
- **Curva de experiencia y acceso a canales:** para una nueva consultora va a tener que llevar adelante un proceso de aprendizaje y desarrollo de redes de profesionales, proveedores y potenciales clientes, a fin de poder hacerse conocido en la industria y poder aprovechar las oportunidades que se van presentando.
- **Represalias:** no aplican en este caso, estamos hablando de un mercado donde la oferta de consultorías es diversa y grande, no se le van a hacer represalias a los nuevos jugadores sino que van a competir entre sí en la búsqueda de nuevos clientes.

Amenaza de servicios sustitutos:

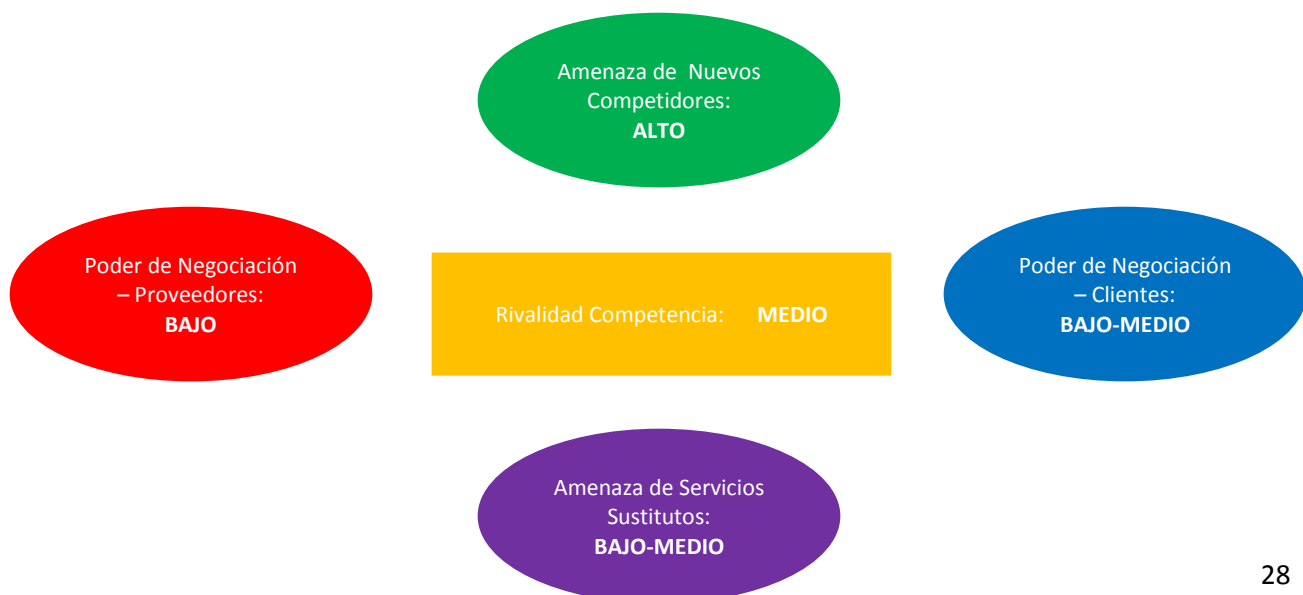
- **Disponibilidad de servicios sustitutos:** el servicio sustituto es la misma estructura y gestión de compras de la empresa – cliente, que en caso de comenzar a trabajar eficientemente sustituirá la necesidad de tener que contratar a un tercero para que realice de mejor manera dicha operación.
- **Costos de cambiar a un servicio sustituto:** si definimos que el único servicio sustituto es el propio sector de compras del cliente, para que opere con un alto nivel de eficiencia, es muy costoso para la compañía ya que puede representar no solo capacitar o contratar nuevos recursos, sino que se puede requerir una reingeniería de procesos y operaciones, modificar la propia estructura de abastecimiento y organización, donde los recursos disponibles pueden no estar preparados para dichos cambios.
- **Rendimiento de calidad entre el servicio ofrecido y su sustituto:** a corto plazo y si no se hace un cambio profundo en la gestión de compras de una empresa, el servicio ofrecido por la consultoría va a ser de mayor calidad con un mayor potencial de ahorros a como se está operando actualmente.

Rivalidad - Competencia:

- **Concentración:** es alta la oferta de consultores y consultorías es muy alta, no es un juego de 2 jugadores.

- **Diversidad:** hay empresas de diverso tamaño, de distintas especialidades, con distintas estructuras y tarifas.
- **Costos de cambios:** al existir un contrato al momento de iniciar los primeros trabajos con el cliente, se establece un vínculo de trabajo formal entre las partes durante un período de tiempo determinado que tiene que ser respetado.
- **Barreras de salida:** son muy bajos los costos de barrera de salida en caso de que un consultor o consultoría quiera dejar de operar.

Haciendo un análisis de las 5 fuerzas podemos concluir que al llevar a la consultoría a que sea de nicho (compras de insumos de empaque) podemos evitar la alta rivalidad que hay en la industria de la consultoría, compitiendo en un segmento del mercado donde los clientes y proveedores poseen un poder de negociación bajo, y las Pymes se encuentran a su vez en una situación donde se les hace muy complejo y costoso profesionalizar sus operaciones de abastecimiento y compras teniendo la oportunidad de recibir un servicio de mayor calidad y económico a fin de eficientizar su estructura de costos. Finalmente a pesar de que las barreras de entrada para nuevos competidores es muy fácil de superar, la posibilidad de haber desarrollado durante este tiempo una red estratégica robusta de clientes, proveedores y profesionales, generan un know how y experiencia en el sector que se gana con el tiempo pudiendo mantener así una ventaja competitiva sobre los nuevos jugadores.



5.4. Necesidad

La rentabilidad, y su maximización, es el objetivo de toda empresa, y actualmente las Pymes operan con bajos márgenes debido a distintas causas: aumentos salariales, aumento en los costos de los insumos productivos, cargas tributarias, etc.

La necesidad que busca satisfacer la consultora es en recuperar parte de estos márgenes perdidos atacando de manera directa en los aumentos de los costos de los insumos productivos.

El aumento de estos costos forma parte de las principales preocupaciones del empresario, y en muchos casos no cuentan con el personal idóneo y capacitado para llevar adelante negociaciones efectivas e implementación de mejoras.

Una alternativa económica para la Pyme es mediante la contratación de este servicio, donde a través del trabajo realizado por profesionales y expertos en la materia se pueden implementar mejoras que se ven traducidos en los números de los resultados de cada compañía.



Universidad de
San Andrés

6. Empresa

6.1. Modelo de Negocio

Paso a explicar el plan de negocio a través del modelo Canvas. De esta manera pasamos a explicar cada uno de los bloques que lo componen:

- **Socios Claves:** son los aliados de la consultoría, entre ellos están los profesionales expertos en el sector que no sólo pueden formar parte de la consultoría sino también que formen parte de un juicio de expertos ante cada proyecto que se trabaja, para tener segundas opiniones y brindar soporte. Por otro lado en la medida que se va trabajando en una mayor cantidad de casos se van estableciendo relaciones a largo plazo con proveedores estratégicos que brindaran soluciones para implementar en cada caso que se trabaje. Organizaciones, fundaciones y otras entidades dedicadas al desarrollo de la industria como así también a la capacitación de los consultores son importantes como así también las redes que se desarrollan no sólo con los proveedores sino también con los clientes generando así sinergias.
- **Actividades claves:** la calidad y el nivel de servicio brindado por los consultores en cada caso y proyecto es la actividad fundamental que explica la propuesta de valor de la consultora. Esta propuesta se ve reflejada en la mejora económica del cliente a través del ahorro y en la experiencia por el servicio recibido. Por otro lado hay otras actividades claves aparte del servicio de consultoría brindado, como es la generación de redes y vínculos estratégicos con proveedores y clientes que son en definitiva quienes brindaran soporte a las soluciones a los casos presentados como así también a los clientes que forman parte de la cartera actual y poder trabajar con nuevos.
- **Recursos claves:** el recurso principal es el conocimiento, experiencia y trabajo de los consultores. Por otro lado existen recursos intangibles que son

las redes, compuestas por los contactos de proveedores, clientes, y otros profesionales en la materia.

- **Estructura de costos:** los principales costos están definidos por los salarios de los consultores. También hay otros costos asociados como son el alquiler de una oficina para hacer reuniones con los clientes, administrativos, marketing digital y otros.
- **Relaciones con los clientes:** se logra con la reputación que se consigue a través de la experiencia y los casos y proyectos llevados a cabo, se generan vínculos a largo plazo y estratégicos con clientes.
- **Segmentos de cliente:** los clientes que hacemos foco son las pymes industriales del AMBA, y los más importantes son aquellos que cuentan con una escala de producción considerable pero sus recursos operativos y/o gerenciales no son los idóneos generando así oportunidades de mejora reales y realizables a corto plazo.
- **Canales:** hay varios con los que la consultora cuenta, principalmente se requiere de una inversión periódica en marketing digital, tanto para mantener una página web y otras fuentes como pueden ser revistas de Pymes, trabajos de investigación y hacer publicaciones son importantes, también el boca en boca entre proveedores y clientes ayudan a que la consultora se vaya haciendo conocida y creando así nuevas oportunidades.
- **Propuesta de valor:** principalmente se basa en un servicio prestado, que tiene un impacto positivo en los resultados de la compañía a través de implementación de ahorros y buenas prácticas a la gestión de compras del cliente. Esto se logra a través de un servicio profesional, trabajando con casos específicos y preocupaciones de cada cliente con un costo acorde al que hoy las Pymes argentinas puedan acceder.
- **Fuentes de ingreso:** primero se establece un contrato con el cliente a la hora de iniciar las operaciones, y se cobra un monto inicial negociado entre las partes. La ganancia real para la consultoría está reflejada en el fee que también se negocia con cada cliente sobre los montos ahorrados e implementados. Estos vínculos no se cortan luego de los primeros casos

trabajados, y se puede seguir brindando soporte y trabajar en aquellos nuevos casos que el cliente requiera.



6.2. Fortalezas

La fortaleza en una consultoría está representada principalmente en sus recursos, que son los consultores con sus conocimientos, experiencias y capacidad operativa. En este caso se buscará a los profesionales acordes a fin de armar el equipo.

Tampoco se requiere de una gran inversión, para que una consultora pueda operar sus mayores costos están asociados a los sueldos de los consultores. A diferencia de otras consultoras, en esta en particular al ser de nicho en compras de insumos productivos, el foco de los consultores va a estar dirigido a la implementación de ahorros y mejoras en los resultados del cliente, con lo cual esta es otra fortaleza.

Finalmente otra fortaleza es que tanto el monto inicial del contrato como el fee variable, son negociados entre las partes, con lo cual se puede acomodar a la operación y disponibilidad de capital de cada cliente.

6.3. Cadena de valor

Lo que percibe el cliente es al consultor, con lo cual si queremos explicar la cadena de valor de la consultoría tenemos que ir a la cadena de valor del consultor y su formación.

Por un lado están las competencias innatas que posee una persona y a todo ello se le suma lo que va aprendiendo y sumando experiencia que hace a su formación.

Principalmente la experiencia reflejada en la cantidad de casos en el tiempo. Para alcanzar la excelencia, algunos gurúes del negocio hacen referencia a que se requiere tener una acumulación de 10.000 horas de práctica, por ejemplo 20 horas por semana en 10 años trabajando en casos con las pymes, en este plan.¹³(Gladwell, 2008) Esto se puede extrapolar a fin de explicar cómo se va formando la experiencia y la excelencia en el servicio brindado de un consultor.

También hay una carga psicológica que hace a la cadena de valor del consultor, se requiere hacer una inversión permanente en actividades de introspección, llámese terapia, charlas y otras actividades sirvan al equilibrio y armonía personal.

Cuando hablamos de desarrollo y capacitación también nos referimos a que el profesional tiene que tomar el gusto por el trabajo que realiza, saber ser multidisciplinario, trabajar con distintos modelos mentales y perspectivas, y trabajar el temperamento, son otros aspectos valores en un buen consultor.

Como en este caso estamos hablando de una consultora en compras, a diferencia de otras consultorías es más transaccional y no tan intangible, con lo cual se hace un poco más superficial y operativo, donde otras herramientas y principalmente el know how de mejores prácticas e implementación de operaciones son requeridas y diferenciales en el valor generado por el consultor.

6.4. Estrategia

¹³ Malcolm Gladwell, "Outliers: The Story of Success", 2008.

Los objetivos del proyecto se van a lograr mediante una estrategia de diferenciación. La consultora va a trabajar en un nicho que es la gestión de compras de las Pymes de manufactura ubicadas en el AMBA. El servicio está orientado a la implementación de ahorros y buenas prácticas que traen resultados concretos para el cliente.

Con lo cual hay una estrategia agresiva por parte de la consultora no sólo respecto al nivel y calidad de los consultores, sino del tema y los casos a tratar y su enfoque para la resolución de éstos.

Por otro lado este servicio va a ser remunerado a través del cobro de un fee principalmente, que es un acuerdo negociado entre las partes de manera previa a los trabajos realizados con lo cual existe una conformidad por parte del cliente respecto a lo que va a estar disponible a pagar en el tiempo fijado. Los porcentajes y la firma del contrato inicial son ambos negociados con cada Pyme y la consultora, pudiendo ser adaptable de esta manera a cada cliente en base a los recursos y capital con los que cuentan ofreciendo una alternativa viable para éstas.

6.5. Recursos

Los recursos son principalmente los consultores y sus conocimientos, en este caso estamos hablando de un equipo de 3 personas, con experiencia en la actividad de abastecimiento y que son los que van a trabajar en los casos presentados por los clientes.

Además se requieren llevar adelante tareas administrativas, como pueden ser los pagos, cobros, facturación, agenda, etc. Estas tareas pueden ser llevadas a cabo en los primeros períodos de la consultora por uno de los tres consultores, para luego contratar un administrativo disponiendo así el tiempo completo de los consultores en el trabajo de consultoría en sí.

También se requiere contar con una oficina, para hacer reuniones con clientes y proveedores. Además, es un espacio para que el administrativo y consultores, en este último caso si lo requieren, puedan llevar adelante sus tareas.

Finalmente otras actividades que no hacen a la propuesta de valor de la consultora será tercerizada, como es el caso del marketing digital.

6.6. Fuente de competitividad

La fuente de competitividad se basa en el desarrollo continuo de los consultores.

La formación y la inversión a través de actividades de introspección, coordinando juicios de expertos para enriquecer los conocimientos que tiene uno adoptando nuevas perspectivas para la resolución de casos, asistencias a cursos técnicos y eventos de la industria, son actividades necesarias para la mejora continua de los consultores y poder brindar un servicio de excelencia que en definitiva va a ser el diferencial y lo captado como valor por el cliente.

Toda esta inversión en el desarrollo de los consultores tiene que estar canalizado en la operación, en un mejor servicio al cliente y en una resolución más eficiente de los casos tratados.

6.7. Recursos financieros

No se requiere una alta inversión de capital para poder iniciar la operación de una consultora, siendo el salario del mismo consultor el mayor costo dentro de la estructura de costos de una consultoría

Muchos consultores comienzan a serlo una vez que se jubilan de sus trabajos y en otros casos algunos comienzan tomándolo como un segundo trabajo y así tener una nueva fuente de ingreso.

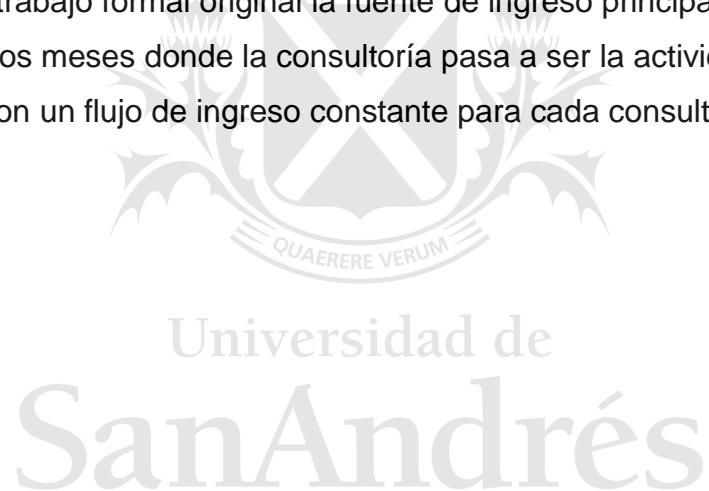
Las personas que comienzan a ser consultores como un segundo oficio, utilizan los ingresos de su primer trabajo a fin de solventar los gastos que se requieren para comenzar a operar como consultor.

A la hora de iniciar una consultoría como mencionamos antes no se requiere una alta inversión en capital, pero si es imprescindible a fin de hacerse conocido y poder trabajar con los primeros clientes invertir en marketing digital.

Aproximadamente una consultora pequeña gasta \$10.000 pesos mensuales en un tercero que se dedica al marketing de la consultora.

Las tareas administrativas pueden ser realizadas por el mismo consultor, liberando así un desembolso de capital innecesario en los inicios de una consultora.

Por otro lado está la cuestión de la conformación del equipo de consultores. Como la principal fuente de ingreso es a través del cobro del fee por los ahorros implementados, estos ingresos no se dan de manera inmediata al inicio de la operación de la consultora. En este caso hay distintas alternativas a fin de financiar el sueldo de los primeros meses de los consultores. Una posibilidad es iniciar la consultoría sólo, sin equipo, hasta tener los primeros ingresos para luego ir incorporando recursos a fin de armar el equipo, otra alternativa es iniciar las actividades ya con un equipo conformado pero siendo la consultoría un trabajo secundario y el trabajo formal original la fuente de ingreso principal por lo menos hasta los primeros meses donde la consultoría pasa a ser la actividad full time de cada uno y ya con un flujo de ingreso constante para cada consultor.



7. Plan de Operaciones

Primero paso a describir los pasos para poder iniciar la consultora y comenzar a operar. Estas son las metas que se tiene que ir alcanzando para el funcionamiento de la consultora.

1 - **Definir un perfil de la consultoría que se va a crear:** en este caso se define el servicio que se va a brindar y por ende los profesionales que se van a requerir. En este plan el servicio es de consultoría de nicho, enfocado en la gestión de compra de insumos de material de empaque para pymes manufactureras ubicadas en el AMBA.

2 – **Armar un equipo:** en esta instancia ya con el servicio definido se busca los perfiles acordes, un número objetivo de miembros del equipo de la consultoría es de 3 personas. Definimos que es prescindible contar en las primeras instancias con un administrativo, siendo estas tareas a ser realizadas en una primera etapa por alguno de los consultores. Este equipo puede estar conformado por profesionales que puedan dedicarse full time a la consultoría desde el momento de su contratación.

3 – **Darle un marco:** darle un marco formal a la consultoría, a fin de darle confianza a los clientes. La consultora o cada uno de sus miembros puede adoptar la forma de responsable inscripto o monotributista según corresponda.

4 – **Inversión en Marketing:** a través de la tercerización es fundamental invertir en marketing digital, tanto para el diseño de la página de la consultora y otras acciones que publiciten la actividad de la misma.

5 – **Oficina:** hay que buscar un espacio físico para armar reuniones con los clientes y proveedores, y realizar otro tipo de tareas propias de la consultoría.

6 – **Desarrollo de primeros clientes:** no sólo se obtienen clientes a través de la inversión en marketing, el equipo de consultores tiene una experiencia previa basada en sus trabajos, clientes y proveedores que fueron trabajando a lo largo los años y que constituyen una red de oportunidades.

Una vez que la consultora está constituida, así están compuestas las etapas del plan de operaciones:

1 – Iniciación: es el primer contacto con el cliente. Por un lado están las necesidades específicas del cliente, compuesta por sus preocupaciones respecto a su gestión de compras y el aumento constante de los costos en la compra de sus insumos productivos, por el otro está el consultor quien se presenta y explica de manera general y resumida que tipo de servicios ofrece y que soluciones puede traerle al cliente en base a sus necesidades expuestas. En la medida que se va desarrollando la exposición de las partes se hace un marco general de trabajo y se finaliza con la firma de un contrato. Este contrato le da un marco formal al vínculo entre las partes como así también dando a inicios en las actividades realizadas por la consultora. También se negocia el monto a cobrar por inicio de las actividades como de los porcentajes sobre los ahorros implementados.

2 – Diagnóstico: esta etapa es la de relevamiento de información, a partir de la exposición hecha por la dirección/gerencia se analiza la estructura de costos de los bienes producidos, la estrategia de compras actual, como está compuesto el organigrama de la gerencia de abastecimiento y sus responsabilidades y tareas de cada individuo. Se requiere para toda esta etapa la disponibilidad y asignación de recursos por parte de la dirección del cliente a fin de contar con información fidedigna y poder armar de manera posterior el plan de acción adecuado. El objetivo de esta etapa es entender cuáles son los insumos que mayor impacto tiene en la estructura de costos de la compañía y cuál es la estrategia de compras actual de dicho insumo. Este trabajo de investigación y análisis es realizado por los consultores y se espera que en un transcurso entre una y dos semanas ya se haya finalizado esta etapa. En caso que la consultora lo requiera necesario a fin de sumar perspectivas y poder encontrarle una mejor solución al problema presentado en el caso, se puede acceder a un juicio de expertos donde se consulta de manera paga a otros profesionales en la materia, que brindan su soporte y experiencia en la resolución del caso.

3 – Planificación de medidas (plan de acción): se trabaja con un reporte estándar que se completa con información particular del cliente y del proyecto a

llevar adelante. Se determinan cuáles son los insumos productivos a trabajar y la consultora propone una nueva estrategia de compra y cambio en las prácticas actuales a fin de obtener un retorno. Es presentado al cliente, tanto para la dirección como para el área de abastecimiento, y se explica el plan propuesto. En algunos casos se presentan alternativas, cada una con su impacto económico, a fin de que el cliente opte por aquella que más se alinee a sus objetivos. Estos planes de acción detallan los recursos necesarios que se requieren para poder implementarlo y se establece el listado de tareas y responsables a fin de poder aplicarlo.

4 – Aplicación (implementación): una vez que se llega a un acuerdo con el cliente sobre la alternativa elegida es cuando se activan los recursos a fin de implementar la mejora. Los compradores y los operarios son quienes van a llevar adelante las tareas a fin de implementar la mejora, pero con la presencia del consultor quienes los estarán capacitando en sus tareas, decisiones a tomar y negociaciones a realizar. De esta manera no sólo se lleva adelante la implementación del ahorro, sino que también al dejar que sean los operarios junto con los consultores, y no los consultores únicamente, quienes van a llevar adelante esta operación se genera un proceso de retroalimentación donde también el empleado del cliente aprende de las buenas prácticas y la capacitación que le va a dar el consultor para futuras operaciones y mejoras en el trabajo en el día a día. En función a la complejidad del curso de acción es el tiempo que tardará esta etapa, si se trata específicamente de una negociación sobre insumos y proveedores actuales buscando sinergias entre las partes la implementación es más bien inmediato y suele tardar muy pocos días. Otros ahorros como puede ser el desarrollo de un nuevo proveedor para un insumo actual, o cambiar un insumo actual por otro alternativo suelen llevar pruebas y análisis que requieren un mayor tiempo.

5 – ¿Cierre?: la implementación del ahorro y cierre del proyecto no tiene por qué ser el cierre de la relación entre la consultora y el cliente. Más allá de que aún va a existir una relación comercial entre las partes dado a los acuerdos respecto al cobro de la tarifa de los ahorros, el vínculo entre las partes puede continuar para

futuros trabajos. El monto inicial invertido por el cliente a fin de iniciar las actividades no se repite y ambos ya se conocen por la experiencia del caso anterior. La consultoría puede funcionar de soporte en las actividades de compra el tiempo que el cliente lo requiera y las partes se ven beneficiadas en cada implementación de ahorro que se quiera llevar adelante (el cliente a través de mejoras de costos en sus insumos comprados y la consultora a través del costo del fee).

La curva de evolución de un consultor es siempre mayor a la curva de evolución de una empresa, esto quiere decir que el consultor siempre estará delante de las mejoras que pueda llegar a establecer la empresa. Esto genera vínculos que suelen durar un tiempo determinado, en algún tipo de consultoras como puede ser el de dirección estratégica orientada a cómo llevar adelante una organización pueden tener vínculos mayores a 5 años.

En paralelo al trabajo con cada cliente y proyecto iniciado, el tiempo de los consultores estará dedicado al desarrollo de nuevos clientes. Es responsabilidad de cada uno saber distribuirlo para garantizar que los proyectos en curso se cumplan en tiempo y forma, es la prioridad ya que hace a la reputación de la consultora la resolución de estos casos de manera efectiva.

Por otro lado la agenda de cada consultor deberá ser administrado para dejar el tiempo suficiente dedicado a la capacitación, formación, aprendizaje y desarrollo profesional de cada uno.

8. Plan de Recursos Humanos

Para definir los planes de acción referidos a las necesidades de recursos humanos debemos pasar por distintas etapas.

1. **Determinación de los objetivos de la consultora:** se tienen que determinar cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la consultora. Entre los objetivos, ya antes mencionados, son los de poner en funcionamiento un servicio de consultoría de compras de material de empaque, que el servicio brindado este enfocado en la implementación de ahorros, y a través de la resolución de casos poder lograr y obtener una reputación en la industria.
2. **Definir las habilidades y conocimientos:** son aquellos requeridos para alcanzar los objetivos previamente fijados. En otras palabras se refiere a la demanda de recursos humanos que requiere el plan de negocios. Para llevar adelante los objetivos planteados requerimos obviamente de consultores, que es el “producto” de esta compañía. Estos consultores son quienes brindarán el servicio y trabajarán con cada cliente. A fin de que el negocio sea rentable y cuente con un retorno objetivo que luego se va a explicar en el plan financiero, se concluye que se tiene que contar con 3 consultores a fin de atender una clientela fija asegurando un servicio eficiente. En una primera instancia, alguno de los tres consultores puede llevar adelante otras tareas como son las administrativas, pero en la medida que vaya creciendo la consultora va a ser necesario contratar a un administrativo quien se encargue de estas tareas a fin de que los tres consultores puedan disponer el total de su tiempo en aquellas actividades que generan valor para la consultoría.
3. **Desarrollo de planes de acción:** una vez determinadas las necesidades previstas de recursos humanos se llevan adelante las acciones que pueden verse reflejadas en la forma de contrataciones o por ejemplo formación de

profesionales que ya están trabajando en la compañía. En este caso tengo que contratar a dos profesionales más del área de compras a fin de conformar el equipo de consultores. Las fuentes donde uno puede encontrar estos recursos son diversas por ejemplo a través de comunidades sociales orientadas al empleo como LinkedIn, pero también a través de las redes personales que uno fue desarrollando en el tiempo en sus trabajos, con proveedores y clientes quienes tienen recursos en compras y pueden ser considerados para el armado de la consultora. Los aspectos más valorados a la hora de contratar un profesional a fin de formar parte en la consultoría es principalmente su experiencia en la resolución de casos y expertos en lo referido a negociaciones y búsqueda de mejora continua en sus procesos de compra. Es importante también que estos recursos cuenten con una red robusta de clientes y proveedores a fin de traer alternativas y diferentes perspectivas para una mejor resolución de los casos.

Como estamos tratando de una consultoría, dentro de lo que es servicios, podemos definir al consultor como el producto de la empresa. Con lo cual el plan de recursos humanos para estos consultores una vez ya elegidos se basa en un plan de capacitación continua y de desarrollo. Lo que hay que aplicar es la reingeniería de proceso al producto, en este caso al consultor, profesionalizándolo y capacitándolo constantemente. El objetivo una vez contratado estos consultores es que no haya rotación y dediquen tiempo completo a la consultora con la ambición de querer trabajar en proyectos cada vez más ambiciosos que puedan traer a su vez mayores retornos y generar así una retroalimentación donde a través de la mayor resolución de casos exitosos y nuevos clientes se obtienen mayores ingresos y así la motivación de los consultores de hacer un mejor trabajo y búsqueda de ahorros de una manera más efectiva.

El éxito de este proyecto está en que cada consultor y no sólo quien inició la consultora tengan el mismo entusiasmo y esfuerzo en el trabajo a fin de hacer crecer a la consultora, su reputación e ingresos. También es fundamental poder lograr la permanencia de estos consultores y evitar la rotación.

Para poder lograr este compromiso y permanencia del equipo de los consultores, se implementa un formato de vesting para las partes. De esta manera cumpliendo un período determinado que en este caso será de 2 años, los consultores contratados pasan a ser socios y tienen un ingreso directo de los cobros obtenidos por la conformación de contratos y fees.

Este acuerdo de vesting se realiza al momento en que el equipo se haya conformado, mediante una firma de contrato entre los futuros socios. De esta manera realizándolo en esta etapa, el consultor desde el primer momento entiende el compromiso y esfuerzo requerido, no sólo para brindar el mejor servicio, sino también para tener en claro cuál es su objetivo personal a la hora de aceptar entrar a la consultoría ya referido a una carrera a largo plazo del profesional.

Para que el vesting sea un éxito, y en este caso nos referimos al objetivo que es el compromiso y permanencia de los consultores, se requiere que los porcentajes de ganancias obtenidos por la consultoría sean iguales entre las partes. Esto es para que haya una situación de igualdad entre pares, evitando discrepancias y discusiones innecesarias.

Haciendo socios a los consultores también genera que ellos mismos sean quienes se financien sus capacitaciones, pagos de traslados y viáticos, generando una independencia y a su vez una flexibilidad en la operación de la consultora.

Universidad de
San Andrés

9. Plan de Marketing

Al no tratar con bienes sino con servicios pasamos a explicar el plan de marketing a través del análisis de la 7 P: producto, precio, personas, procesos, plaza, promoción y provisión de servicios al cliente.

Producto: en una consultoría el producto es el consultor. Y a diferencia de un bien físico donde entre las partes (comprador y vendedor) se genera un intercambio, al tratar de un servicio prestado estamos hablando que entre las partes se generan relaciones. Y de alguna manera esto resume y explica el vínculo entre una consultora y su cliente, es una relación que se pacta desde el momento de inicio de las actividades con la conformación del contrato a lo largo del tiempo. En este caso el producto, o sea el consultor, ofrece su servicio de consultoría a partir de su expertise en casos resueltos a fin de implementar ahorros y gestionar de una manera más eficiente las compras del cliente. Hay un consultor dedicado a cada caso y cliente, dando el soporte desde el comienzo hasta la implementación del ahorro. En caso que el cliente o el caso lo necesite, se puede sumar un nuevo consultor o acceder a un juicio de expertos a fin de tener nuevas opiniones y sumar así nuevas perspectivas para solucionar de una manera más eficiente los problemas presentados.

Precio: al tratarse de un servicio, existen problemas en la determinación de los costos a fin de fijar un precio. Sin embargo uno de los aspectos de la propuesta de valor del negocio consiste en que esta consultora puede llegar a aquellas Pymes que se les hace inaccesible contratar a las grandes consultoras debido a su alta tarifa. Con lo cual existe una flexibilidad y negociación previa entre las partes respecto al monto inicial que se hace a través del contrato a fin de formalizar el inicio de las actividades, para que sea accesible para el cliente, y este monto inicial por contrato de nuevo cliente está previsto que cubra los costos fijos de la consultora. La real ganancia para la consultoría radica en el cobro del fee o tarifa que es un porcentaje del dinero ahorrado en cada caso. Estimamos que la

resolución de los casos presentados, es sobre los costos actuales una reducción del 20% de los mismos. Este porcentaje se divide para un 15% que va al cliente y un 5% para la consultoría, desde que se implementa el ahorro este porcentaje se aplica a las compras realizadas durante un período determinado que suele ser de un año.

Las negociaciones tanto de la tarifa inicial como del fee son negociadas entre las partes antes de iniciar las actividades y son definidas ya en el contrato.

Otras consultoras que no hacen foco en la operación, facturan a sus clientes por hora, los de mayor expertise y reputación cobran aproximadamente entre \$4.000 y \$5.000 pesos la hora y aquellos consultores que tienen menos casos trabajados y están en sus primeros años suelen facturar sumas que van entre \$1.000-\$2.000 pesos la hora. En nuestro caso tenemos 2 fuentes de ingreso que son el monto inicial por contrato destinado a cubrir los costos fijos de la consultora y el cobro del fee que representa la ganancia para los socios, de allí la importancia en la búsqueda de la consultora de trabajar con aquellos clientes que cuenten con escala, para que este porcentaje sea significativo.

Personas: retener clientes tiene que ver con la construcción de relaciones, y las relaciones tienen que ver con las personas. A fin de retener a los clientes, la consultora tiene que tratar a cada cliente (consumidor) como a una persona, no como un simple consumidor. A fin de lograr este objetivo, es importante que los consultores quienes son los que dan la cara por la consultoría como empresa, sepan brindar un excelente servicio al cliente. Esta motivación y búsqueda de los consultores en brindar un excelente servicio y una resolución efectiva de los casos, se ve reforzado por la propuesta del plan de vesting que busca como objetivo no sólo la permanencia de los consultores, sino también el compromiso en su trabajo.

Procesos: el objetivo es lograr la fidelización de las pymes con las que se fueron trabajando, a fin de poder ser llamados nuevamente en un futuro para la resolución de nuevos casos. Para poder lograr esto, la consultora se tiene que asegurar no sólo que se resuelvan los casos de manera satisfactoria sino que el cliente haya captado durante el proceso un buen servicio. Para ello es importante

el feedback del cliente a fin de revisar los procesos internos de la consultora y entender si se están abordando los casos de manera correcta. Esto puede revisar y cambiar ciertas decisiones como la disponibilidad de tiempo y número de consultores que tiene hoy la consultora para atender la cartera de clientes actual.

Plaza: primero se requiere que la consultora pase a darse a conocer entre las pymes manufactureras para que éstas puedan acceder y contratar la consultoría. Por parte de la consultora esto requiere una inversión constante en marketing digital, publicaciones y participación en eventos de la industria, y hacerse conocidos en el ambiente a partir del desarrollo de redes. Las pymes que se van a trabajar, son aquellas ubicadas en el área metropolitana de Buenos Aires, con lo cual está definido cuales son los clientes a los que se quiere llegar. Luego los consultores son quienes cuentan con propia movilidad y se acercan a estas pymes para el desarrollo de nuevos negocios y trabajar en los casos. En caso que sea más práctico para el cliente hacer ciertas operaciones como es la negociación con la consultora, el cliente dispone de la posibilidad de ir a la oficina de la consultoría para tratar estas cuestiones.

Promoción: la mejor promoción para un cliente con cual ya se inició el caso es la resolución de los casos presentados y que éste haya recibido un buen servicio al cliente. Este valor hace a la fidelización y la posibilidad de volver a hacer trabajos en el futuro, siendo la primera opción para el cliente.

A fin de darse a conocer para los nuevos clientes se requieren hacer distintas actividades antes descriptas. Primero y fundamental un trabajo de marketing digital que será tercerizada, es y debe ser una inversión constante y permanente a fin de ser visibles para la industria. Después en base a la experiencia, trabajos previos y relaciones hechas con el paso del tiempo de los consultores, se desarrolla una red que tiene que ser alimentada constantemente a fin de abrir nuevas oportunidades de negocio. Finalmente el boca en boca es muy importante, la resolución de casos y la satisfacción del cliente hacen a la reputación de la consultora, y es responsabilidad y tarea de los consultores en saber aprovecharla junto con sus redes para hacerse cada vez más conocidos en la industria.

Provisión de servicios al cliente: está representado por la relación entre el cliente y el consultor quien a su vez por tratarse de una empresa de servicio, el consultor es el producto. Trata sobre la manera en que el consultor se va a relacionar con las pymes y acompañar todo el proceso de trabajo con cada empleado del cliente. Este servicio será dado por el consultor con el fin de implementar las mejoras previstas.



Universidad de
San Andrés

10. Plan Financiero

El plan financiero toma los siguientes supuestos:

- **Facturación:** la facturación de la consultora es la suma del monto facturado por parte de los 3 consultores, compuesto por los ingresos obtenidos a través del cobro del fee sumado al de los montos iniciales cobrados por cada contrato de cada nuevo cliente.
 - **Contrato Pyme:** se toma un estimado de que por cada contrato en el primer período por iniciar nuevas actividades es de \$15.000 pesos que en los próximos períodos también se actualizan por inflación. Para el período 0 se toma el supuesto de que se van a formar contratos con 12 clientes.
 - **Fee:** tomamos un estimado de 5,5%. Suponiendo que los ahorros implementados es en promedio del 20% sobre los costos actuales, dejando un 14,5% para el cliente. Este fee se cobra durante el período de un año. Para el período 0 consideramos que el cobro de esta tarifa es de 1 / 4 (un trimestre) respecto al de los períodos posteriores, ya que en el primer año se tienen que desarrollar los clientes, trabajar sobre los proyectos de ahorro y recién una vez implementados se empiezan a cobrar las tarifas de los primeros clientes.
- **Siguientes períodos - nuevos clientes:** debido a la mejora continua y profesionalización de los consultores, las tareas hechas por estos se realizan con una mayor eficiencia dejando tiempo disponible para ir incorporando paulatinamente un mayor número de clientes. Entre el período 0 y 1 no se agregan nuevas pymes, si a partir del período 2 y de manera paulatina.

- **Vesting:** ya hay pleno funcionamiento del vesting en el período 2, donde los 3 consultores son socios por partes iguales. Con lo cual no hay sueldos de consultores por pagar, como así también las capacitaciones, viáticos y otros gastos son pagados directamente por estos socios/consultores a partir de sus ingresos obtenidos.
- **Variables macro económicas:**
 - **Inflación:** es una variable que afecta de manera directa y por igual no sólo los costos fijos de la consultora (pago de alquiler, salario del administrativo, salario de los consultores para los dos primeros períodos) sino que también afecta al monto facturado por la consultora (ya que el costo de los insumos productivos comprados por los clientes aumenta al igual que los ahorros que se pueden obtener de ellos).
 - **Crecimiento PBI:** es una variable de crecimiento económico en la industria y una relación directa y positiva en los volúmenes productivos, en consecuencia tiene un impacto en la facturación de la consultora por los ahorros obtenidos.
- **Costos fijos:** se parte de un supuesto que los gastos de alquiler son por \$17.500, un administrativo/a por \$18.000 y gastos de marketing digital por \$10.000. Estos costos varían para los siguientes períodos en función a la inflación proyectada. Para el período 0 no se contrata un administrativo ya que los consultores pueden realizar en una primera etapa estas tareas.
- **Monto invertido por Pyme en compra de material de empaque:** es un promedio de la industria y fue calculado en detalle en el apartado 5.1., considero este promedio por pyme para el período 0. Luego como mencionamos antes va en aumento en función a la inflación y la tasa de crecimiento de la economía.
- **Impuestos:** tomo un 35%.

| | | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Proyección Crecimiento PBI | | 3,5% | 3,0% | 3,0% | 3,0% |
| Proyección Inflación | | 21,0% | 16,0% | 12,0% | 8,0% |
| Monto Invertido por Pyme en compra ME | \$ 5.000.000 | | | | |
| % Fee para la consultora | 5,50% | | | | |
| Monto Contrato x Pyme | \$ 15.000 | \$ 18.150 | \$ 21.054 | \$ 23.580 | \$ 25.467 |
| Nuevos Clientes / Nuevos contratos | 12 | 0 | 3 | 3 | 2 |
| Cantidad de clientes (Año) | 12 | 12 | 15 | 18 | 20 |
| Año / Período | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Facturación | \$ 1.005.000 | \$ 4.132.755 | \$ 6.235.432 | \$ 8.615.138 | \$ 10.611.808 |
| Salario consultores | \$ 840.000 | \$ 1.016.400 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Costos Fijos | \$ 330.000 | \$ 546.000 | \$ 633.360 | \$ 709.363 | \$ 766.112 |
| Gastos de Administración | \$ 0 | \$ 216.000 | \$ 250.560 | \$ 280.627 | \$ 303.077 |
| Gastos de Marketing Digital | \$ 120.000 | \$ 120.000 | \$ 139.200 | \$ 155.904 | \$ 168.376 |
| Alquiler Oficina | \$ 210.000 | \$ 210.000 | \$ 243.600 | \$ 272.832 | \$ 294.659 |
| EBITDA | -\$ 165.000 | \$ 2.570.355 | \$ 5.602.072 | \$ 7.905.774 | \$ 9.845.695 |
| Amortizaciones/Depreciaciones | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| EBIT | -\$ 165.000 | \$ 2.570.355 | \$ 5.602.072 | \$ 7.905.774 | \$ 9.845.695 |
| Impuesto a las Ganancias | \$ 0 | \$ 899.624 | \$ 1.960.725 | \$ 2.767.021 | \$ 3.445.993 |
| Resultado Neto | -\$ 165.000 | \$ 1.670.731 | \$ 3.641.347 | \$ 5.138.753 | \$ 6.399.702 |
| Margen EBITDA | -16,4% | 62,2% | 89,8% | 91,8% | 92,8% |
| Margen Neto | -16,4% | 40,4% | 58,4% | 59,6% | 60,3% |
| Ganancia Mensual 1 socio fundador | -\$ 13.750,00 | \$ 139.227,56 | | | |
| Ganancia Mensual x 3 socios (Vesting) | | | \$ 101.148,51 | \$ 142.743,15 | \$ 177.769,50 |

Lo primero que se observa es que durante el primer año el negocio da una pérdida de \$165.000 anual, esto es debido a que principalmente el cobro de las tarifas por los ahorros implementados no se da sino bien hacia fines de dicho período.

Ya en el segundo período el proyecto se repaga y las ganancias van directamente al socio fundador, ya que cuenta en su estructura con 2 consultores aún como empleados y se puede afrontar también la contratación de un administrativo.

A partir del tercer período las ganancias son divididas por partes iguales por cada consultor que pasó a ser socio a través del vesting.

En la medida que se van sumando nuevos clientes, a facturación va en aumento ya que hay una mayor cantidad de tarifas con contratos vigentes por cobrar.

La rentabilidad a partir del tercer período pasa a ser de un promedio cerca del 60% (margen neto) para los siguientes 3 años.

El objetivo de la consultora para poder trabajar con estos porcentajes de tarifas negociados, tiene que concentrarse en aquellas pymes industriales que tienen escala de producción y a su vez una ineficiencia en su gestión de abastecimiento y compras. Esta ineficiencia en la operación y la oportunidad de mejora a través de un servicio de consultoría es lo que explica la alta rentabilidad de este plan de negocio.



Universidad de
San Andrés

10. Conclusiones

Las razones personales de la elección de una consultoría en compras, se debe principalmente a que son tareas que vengo realizando hace tiempo y el cual tengo experiencia. A su vez la consultoría le da el marco formal, y es el canal por el cual puedo trasladar e implementar estos conocimientos en otras compañías.

Otra de las razones y una de las ventajas, es que estamos tratando de una propuesta que es de alta rentabilidad debido a la ineficiencia en que operan hoy muchas de las Pymes manufactureras en Argentina. Una vez que se comienza a trabajar con un nuevo cliente, abriendo la estructura de costos productivos se puede priorizar en aquellos insumos donde hay que hacer foco y presentan las mayores oportunidades de ahorro para el cliente y retorno para la consultora.

Uno de los aspectos que hace viable este plan de negocio respecto a otros, es que no requiere de una alta inversión para poder operar. El principal costo que es en los primeros años el salario de los consultores contratados, se puede proponer como en este caso una práctica de vesting y asociar a los consultores, sin dejar de obtener una ganancia considerable para cada una de las partes.

Alguno de los puntos críticos a tratar y dependen del éxito del proyecto, es la contratación de los consultores. Son estos el producto de la empresa y quienes van a generar la reputación de la consultora dentro de la industria, que es el objetivo buscado en este plan de negocio.