



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**GEST+: Plan de Negocios**

Autor: Matías Ruiz

Legajo: 28096

Mentor: Nicolás Ramos

Victoria, Provincia de Buenos Aires

# Índice

	<b>Pág.</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1: Evaluación de la oportunidad</b>	
Introducción	4
<b>Capítulo 2: Análisis del sector e investigación de mercado</b>	
Presentación del capítulo	7
Análisis FODA	7
Cinco fuerzas de Porter	9
Análisis del mercado	10
<b>Capítulo 3: Modelo de negocio (CANVAS)</b>	
Método CANVAS	11
Propuesta de valor	13
Clientes	14
Canales	14
Relación con los clientes	14
Ingresos	15
Recursos Clave	15
Actividades Clave	15
Socios Clave	16
Estructura de costos	16
<b>Capítulo 4: Plan de Marketing</b>	
Visión	17
Misión	17
Valores corporativos	18
Precio	19
Plaza	21
Promoción	21
Canal de comercialización	23
Mercado objetivo – segmento / target	24

<b>Capítulo 5: Operaciones del Negocio</b>	
Introducción al capítulo	27
Proceso de operaciones	27
<b>Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión</b>	
Costos del proyecto	30
Recursos humanos	30
Servicios tercerizados	31
Costos totales	32
Inversión inicial	32
Ingresos	34
Flujo de fondos e indicadores financieros	36
<b>Capítulo 7: Equipo</b>	
Socios Fundadores	38
Estudios Contable y Jurídico	38
Organigrama	39
<b>Capítulo 8: Aspectos Legales</b>	
Estructura societaria	40
Beneficios legales	40
Registro de marca y patentes	41
Aspectos impositivos	41
Protección de la información personal	41
<b>Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos</b>	
Implementación	43
Riesgos	43
<b>Capítulo 10: Conclusiones</b>	47
<b>Bibliografía y fuentes de información</b>	48

## Resumen ejecutivo

El objetivo del presente plan de negocios es introducir un nuevo concepto de sistema de planificación de recursos empresariales que esté al alcance de distintos tipos de empresas, destacándose su bajo costo operacional.

Hoy en día, las organizaciones están en una etapa de digitalización de sus procesos para encarar a futuro los nuevos retos que el mercado impone. Por eso GEST+ se basa en utilizar un software de libre acceso que permite, mediante la instalación, capacitación y mantenimiento, que estas organizaciones usuarias tengan un mejor manejo de la información en las operaciones cotidianas, logrando así un mejor proceso en cuanto a su digitalización.

El uso de GEST+ impacta de forma positiva en la gestión de los activos empresariales, cadenas de suministros, distribución, recursos humanos y la gestión financiera, entre otros aspectos para generar mejores y más eficientes informes que permitan una adecuada toma de decisión.

El proyecto requerirá de una inversión inicial de \$ 2,087,000.00 y estima un valor actual neto de \$ 2,792,350.65 con una TIR elevada de un 114% que será explicada a lo largo del siguiente plan de negocios.

# Capítulo 1: Evaluación de la oportunidad

## Introducción

En análisis de este apartado estará basado en los lineamientos propuestos por Bygrave y Zacharakis en “Entrepreneurship” (2014). En un mundo de negocios globalizado cada día mas competitivo, resulta un verdadero desafío para cada empresa el poder desempeñarse exitosamente.

De acuerdo con los grandes avances tecnológicos en los últimos tiempos, con miles de millones de personas al alcance de un Smartphone con conexión a internet, resulta básicamente una obligación, y también una gran ventaja, el convertirse en lo que denominamos una “empresa digital” donde las relaciones con su entorno se desarrollen más eficientemente por medios digitales.

Los avances tecnológicos de los últimos tiempos definitivamente generan disrupción y cambios de paradigma continuos, y resulta primordial para las empresas sostener su competitividad. Este escenario global obliga a las empresas a prestarle atención al rol transformacional que la digitalización puede ofrecer a los procesos, a la estrategia y a la cultura organizacional.

De acuerdo con un estudio de la consultora KPMG, la digitalización en las empresas se focaliza principalmente en beneficios específicos dentro de las organizaciones, como lo pueden ser una reducción de personal, mayor eficiencia en los procesos y hasta reducción de costos. Se destaca que las organizaciones requieren de una visión centrada en la gestión como medio para optimizar los beneficios de la digitalización, junto con las habilidades y técnicas necesarias para capitalizar internamente estos beneficios. En su estudio, la consultora también analiza las principales barreras que enfrentan las organizaciones que atentan contra estos cambios. Se destacan entre ellos la falta de visión estratégica y desconocimiento de los beneficios que brindan la digitalización, la

incertidumbre con respecto donde comenzar o donde invertir, la falta de capacidades y técnicas a nivel interno de la organización para capitalizar los beneficios, y la resistencia cultural.

Esta “revolución tecnológica” atravesó – y continúa atravesando – el mundo en los últimos años, brindando innumerables beneficios a las empresas con diferentes softwares empresariales y un manejo de la información con muchas mejoras en desde los procesos internos de la organización hasta las ventas. Bajo esta mirada podemos encontrar grandes empresas que brindan estos servicios y desarrollo de programas de gestión integrales que lograron establecerse como líderes de la industria y reconocidas mundialmente como Salesforce, SAP, Oracle, entre otras.

De esta manera es posible destacar que ya existen grandes jugadores consolidados en la provisión de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés) como lo son los nombrados anteriormente, pero podemos observar una oportunidad de negocio enfocándonos en un segmento que estas grandes empresas no prestan demasiada atención: pequeñas y medianas empresas que no tienen una capacidad presupuestaria de afrontar estos programas pero que se beneficiarían de los mismos de igual manera que las grandes empresas.

En cuanto al mercado global de software ERP, según el informe Global ERP software market de la consultora Allied Market Research, la adopción de este tipo de programas se espera que crezca en los próximos años gracias al crecimiento en la adopción por parte de pequeñas y medianas empresas que buscan modernizarse y mejorar sus procesos operativos y de negocio.

El informe también se refiere a la amenaza que representa la disponibilidad de aplicaciones “open source” o “libres”, que ofrecen una alternativa mucho menos costosa que un software de propiedad (como lo son aquellos que ofrecen las grandes empresas del mercado).

A diferencia de estos últimos, los software libres se encuentran disponibles para todo aquel que quiera utilizarlo, pero la dificultad está en que estas pequeñas y medianas empresas no tienen el conocimiento acerca de estos sobre cómo implementarlos de manera correcta para sus operaciones, y al adoptar un sistema ERP libre en vez de uno de propiedad, tampoco cuentan con ningún servicio de soluciones frente a cualquier problema que surja del sistema una vez que se encuentre implementado, ni tampoco de mantenimiento del mismo.

También podemos encontrar en el informe unas perspectivas de crecimiento muy alentadoras para los próximos años. Dentro de lo que sería el mercado latinoamericano, se espera un tamaño de mercado de USD 3.240 millones para el año 2026 frente a los USD 1.508 millones del año 2018.

Entrando aún más en detalle, los segmentos de los cuales más se espera crecimiento son de las pequeñas y medianas empresas. De los USD 1.508 millones en ingresos por parte de la industria en el año 2018, USD 657 millones provinieron de estos segmentos mencionados, esperando un mercado de USD 1.756 millones solo para pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica para el año 2026.

A esto también hay que agregarle el gran crecimiento que tuvo el sector en Argentina en los últimos años donde, según el reporte anual del sector de software y servicios informáticos de Argentina de la Cámara de Empresas de Software y servicios informáticos (CESSI), hubo un crecimiento del empleo en el sector de 47,8% entre los años 2009 y 2018, con un aumento del 5,8% durante 2018 a pesar del complicado contexto económico que atraviesa el país donde el empleo privado creció solo un 0,2% en el mismo período.

## Capítulo 2: Análisis del sector e investigación de mercado

### Presentación del capítulo

En este apartado, se analiza la situación del sector utilizando un modelo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) en conjunto con el modelo de las cinco fuerzas competitivas que expresa Porter (2012), donde se estudia el poder de negociación de los clientes, la rivalidad entre las empresas, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos entrantes.

### Análisis FODA

Es una metodología que permite plasmar el contexto de una empresa o un proyecto, considerando sus aspectos internos y externos. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

### Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Propuesta de bajo precio para un producto de gran necesidad para las empresas</li><li>- Relación muy estrecha con el cliente para un mejor funcionamiento y aprovechamiento del producto</li><li>- Producto adaptable al funcionamiento de cada empresa</li><li>- Existe una real necesidad por parte de las empresas de mejorar sus procesos internos</li><li>- Ayuda a las empresas a manejar la información importante para ser más eficientes</li></ul>
-------------------	---



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Proporciona un mayor control en la cadena de valor de las empresas</li><li>- Facilita la toma de decisiones estratégicas</li><li>- Mejora la organización en las empresas</li><li>- Una vez conseguido el cliente es vital ya que es muy difícil cambiar de sistema una vez instalado</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Grandes perspectivas de crecimiento en el uso de estos sistemas principalmente en el sector pyme</li><li>- Constante aumento de la digitalización en las empresas</li><li>- Disminución de brechas infraestructurales con cada día mayor y mejor acceso a internet</li><li>- Revolución industrial 4.0</li><li>- Coyuntura económica del país: creación de nuevas empresas y necesidades</li><li>- Surgimiento del aprovechamiento de los servicios de nube y aplicaciones móviles</li><li>- Necesidad de una mayor especialización de negocio</li><li>- La oferta de un sistema con los mismos beneficios que implica contar con este producto a un bajo costo</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Competidores muy fuertes instalados en el mercado con grandes empresas como SAP, Oracle y Microsoft</li><li>- Dificultad en la implementación del sistema</li><li>- Recursos Humanos muy costosos</li></ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inestabilidad económica y política del país</li><li>- Caer en una competencia en precio con grandes empresas</li><li>- Facilidad en la copia del modelo de negocio ya que se basan en softwares libres a disposición de todos</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

## Cinco fuerzas de Porter

Con respecto al poder de negociación de los clientes podemos afirmar que se trata de un poder medio-alto. Esto se debe a la gran cantidad de opciones que tienen los clientes a la hora de elegir uno de estos sistemas, como también la disponibilidad de estos programas libres de código abierto, donde se ve una oportunidad de negocio analizada en esta propuesta encarándola bajo una estrategia de bajo costo para el cliente.

La rivalidad entre los jugadores del mercado es moderada. A pesar de que encontramos grandes jugadores en la industria, podemos destacar como estas empresas se enfocan principalmente en el segmento de grandes empresas, dejando de lado un “nicho” de pequeñas y medianas que no se encuentran tan atendidas, por lo que podemos decir que la rivalidad es menor.

Se define como proveedores principalmente en esta industria a quienes brindan infraestructura de base como puede ser el hardware, servicio de red, proveedor de servidores, entre otros. Por lo tanto, el poder de negociación en este caso es bajo ya que existen numerosos proveedores en tal mercado y de excelente calidad con poca diferenciación entre ellos.

En cuanto a productos sustitutos, podrían ser aquellos sistemas diseñados adentro de las mismas empresas para sus operaciones, o también los sistemas específicos de cada área como lo pueden ser los sistemas contables o financieros, por ejemplo. Podríamos decir que se trata de una amenaza media, ya que un sistema ERP trae mayores beneficios que aquellos sistemas que no están integrados en su totalidad contando con toda la información de la empresa ya que ubica este servicio con una clara ventaja competitiva.

Por último, los nuevos entrantes se encontrarían como una amenaza medio-alta. Esto se debe principalmente porque se trata de un negocio donde el principal activo es el conocimiento. Por eso es un desafío el poder desarrollar una marca con cierta reputación en el mercado para poder tener una ventaja por sobre el resto de los competidores.

## **Análisis del mercado**

El negocio propuesto por parte de GEST+ estará basado en brindar un servicio de consultoría e instalación de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) libre en pequeñas y medianas empresas que busquen aprovechar las tecnologías existentes y todos sus beneficios sin tener que enfrentar el costo de un software privado con su precio elevado.

Un software ERP es un sistema de información de gestión que integra los departamentos de una empresa en un mismo programa de software con una misma base de datos en común. De esta forma las diferentes áreas de la compañía (como finanzas, recursos humanos, ventas, etcétera) se encontrarían interconectadas bajo un mismo manejo de la información permitiendo ahorrar tiempo, mejorar la toma de decisiones, mejorar los procesos, entre otros.

Un software libre, de acuerdo con la Free Software Foundation, es un programa informático donde su programación puede ser compartida, estudiada y modificada por sus usuarios. No se refiere únicamente a un software gratuito, sino que representa algo que va más allá de eso. La comunidad del free software permite utilizar programas desarrollados colaborativamente, donde se puede acceder a su código fuente, mejorarlo, cambiarlo, adaptarlo o lo que se desee hacer con ello siempre y cuando cumpla con las reglas de la comunidad. Este tipo de software, al no ser provisto por ningún proveedor en particular, no cuenta con manuales de implementación y hasta es difícil de aprender. Este riesgo es el que el modelo de negocio busca cubrir.

La propuesta ofrece a las empresas una alternativa más accesible para poder utilizar las ventajas de este tipo de sistemas de gestión. Como ya dijimos que están creados para adaptarse a las necesidades de cada empresa, es importante su adecuada implementación para que logre funcionar correctamente. En ello reside la oportunidad de GEST+ a brindar su servicio de la correcta instalación del programa.









## **Capítulo 3: Modelo de negocio (CANVAS)**

### **Método CANVAS**

El Método CANVAS o como se le conoce mundialmente el “Business Model CANVAS” fue creado inicialmente como tesis del doctorado de Alex Osterwalder. Este subió este documento a Internet en donde comenzó a ser descargado y, a raíz de esto, una empresa de telecomunicaciones de Colombia adoptó la metodología y decidió invitarlo a impartir un curso sobre el tema. Fue de esa manera que Osterwalder descubrió que ésta propuesta tenía mucha acogida y resultaba sustentable para las empresas.

Método CANVAS consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testear estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en valor para crear un negocio exitoso.

Universidad de  
**San Andrés**

<p><b>Aliados y asociaciones claves</b></p>  <p>La comunidad del Free Software Foundation, ya que serán ellos quienes ayuden a desarrollar un mejor software y vayan solucionando los problemas</p>	<p><b>Actividades claves</b></p>  <p>Entender de manera perfecta el funcionamiento de cada empresa para poder instalar y hacer funcionar el sistema de la mejor manera</p>	<p><b>Propuesta de valor</b></p>  <p>Un sistema de gestión de información ERP a un bajo costo. Se les ofrece todos los beneficios de un sistema ERP de propiedad, pero a un costo sustancialmente menor.</p>	<p><b>Relación con cliente</b></p>  <p><b>Relación customer based.</b> Relación cercana con los empleados de la compañía para un buen servicio</p> <p><b>Canales</b></p>  <p>Canal directo con el cliente. Contacto mediante nuestra pagina web, contacto directo mediante nuestros agentes de ventas.</p>	<p><b>Segmento de clientes</b></p>  <p>PYMES que deseen invertir en un sistema de gestión ERP a un bajo costo</p>
<p><b>Estructura de costos</b></p>  <p>Principalmente en RRHH, altos costos de personal</p>		<p><b>Fuente de Ingresos</b></p>  <p>Cobro del servicio de implementación y mantenimiento del sistema</p>		

Fuente: elaboración propia

## **Propuesta de valor**

Es de suma importancia para el éxito de GEST+ transmitir a nuestros clientes nuestra propuesta de valor, para que finalmente los mismos puedan confiar en nosotros y en los beneficios que brindamos.

Lo que se busca ofrecer a los clientes es un sistema de gestión de información ERP libre de buena calidad a un costo menor de los que se ofrecen en el mercado de software de propiedad. Se les ofrece un servicio de instalación, consultoría y adaptación del programa para que de esta manera puedan aprovechar de los beneficios que implican un programa de esta índole en sus operaciones, su eficiencia y sus mejoras en la gestión.

Es importante transmitirles a los clientes estos beneficios con claridad. Estos se basan principalmente en mejorar la toma de decisiones, mayor seguridad con el uso de la información, mejoras en la eficiencia, más automatización de tareas (menos costos), una optimización de procesos; y todo adaptándose a las necesidades de la empresa. Se trata de beneficios que aumentarán la productividad de la empresa por menores costos, lo que inevitablemente traerán mayores beneficios.

Los beneficios de un sistema ERP son varios, es por eso por lo cual las empresas suelen realizar grandes inversiones en tiempo y dinero para poder instalar el software en su gestión. Uno de sus problemas es su alto coste, y es ahí donde GEST+ busca brindar una solución como propuesta de valor para sus clientes. El proyecto se enfocará en adaptar e instalar el sistema necesario para cada cliente de acuerdo a sus necesidades, pero a un bajo costo gracias a que se utilizaran sistemas open source donde no hay que pagar por su licencia.

Lo que diferenciará a GEST+ de si el cliente decide instalar este sistema open source por su cuenta, es el conocimiento con el que contaremos para llevar adelante la adaptación del sistema para las necesidades y funcionamiento de

cada cliente y una vez realizada, brindarle el servicio de capacitación, mantenimiento y soporte.

### **Clientes**

El mercado de GEST+ se encuentra en todas aquellas pequeñas y medianas empresas cuyo presupuesto asignado para su área de sistemas de información no sea lo suficientemente alto para pagar un sistema de gestión ERP de propiedad, pero cuya necesidad de un programa de estas características les es útil de todas maneras. Podemos distinguir como clientes a las empresas, por lo que se trataría de un B2B bastante claro, pero los usuarios serían claramente el personal de estas empresas que son quienes utilizarían el programa y deberían saber manejarlo correctamente.

### **Canales**

Se tratará de llegar a los clientes de una manera multicanal. Desde una fuerte presencia online mediante una amigable página web y mediante *ads* que hagan conocer la propuesta de GEST+ de una manera eficaz. También se va a estar presente en diferentes convenciones empresariales de diferentes sectores para poder llegar de manera más directa a las empresas.

### **Relación con los clientes**

La relación con los clientes será directa y personal por la dificultad que implican este tipo de proyectos en su adaptación y mantenimiento. Todos los empleados de cada compañía deberán mantener una relación sumamente cercana a los programadores y analistas funcionales de cada área para poder entenderse de manera correcta e implementar el programa adecuadamente. En segundo lugar, después de su implementación, también se deberá mantener una relación cercana por cualquier duda que tengan los usuarios acerca del sistema

o de cualquier problema que surja de él mismo.

### **Ingresos**

Los ingresos del negocio se encontrarán principalmente por el cobro del servicio de implementación del programa a cada empresa, y luego el cobro de un servicio de mantenimiento y consultoría sobre cualquier duda o problema que se encuentren en el sistema por parte de los usuarios de cada empresa.

### **Recursos Clave**

Los recursos claves del negocio se encontrarán principalmente en el conocimiento y en los integrantes del staff. Hablar del conocimiento refiere al entender bien el funcionamiento del programa y como adaptarlo correctamente de acuerdo con las necesidades y la idiosincrasia de cada empresa. El personal de GEST+ y su conocimiento son recursos clave ya que con ello se brindarán los servicios ofrecidos.

### **Actividades Clave**

La principal actividad será el “conocerse” con cada cliente para poder brindarle el mejor servicio de implementación del sistema que se adapte de la mejor manera a sus necesidades. Se trata de brindar un servicio que va más allá de la implementación del programa por la complejidad que implica proyectos de esta índole. Los programadores y analistas funcionales trabajaran en conjunto con la gente de cada área de cada empresa para poder adaptar el programa de la mejor manera posible en cada caso. Luego también será importante el solucionar cualquier problema que surja o dudas al respecto del programa.



## **Socios Clave**

El principal aliado en el negocio será la comunidad del software libre. Será de donde utilizaremos el programa y quienes nos ayuden a mejorarlo cada día más. Es importante entender que cualquiera puede utilizar un software libre de código abierto, modificarlo, o lo que se desee, pero quien desee podría ver lo que se modificó o añadió en ese código. De esta manera se convertirían en socios clave ya que todos los actores participantes toman provecho de la relación.

## **Estructura de costos**

Se centra básicamente en el costo del recurso humano. Se trata de un negocio muy intensivo en sus recursos humanos, que serían los programadores y analistas funcionales quienes entenderían cada área de la compañía y que se necesita para adaptar el programa. También se debería tener en cuenta a los proveedores de infraestructura de base, como lo podrían ser el hardware necesario para la empresa, o los servicios de nube o base de datos requeridos para el funcionamiento del programa.

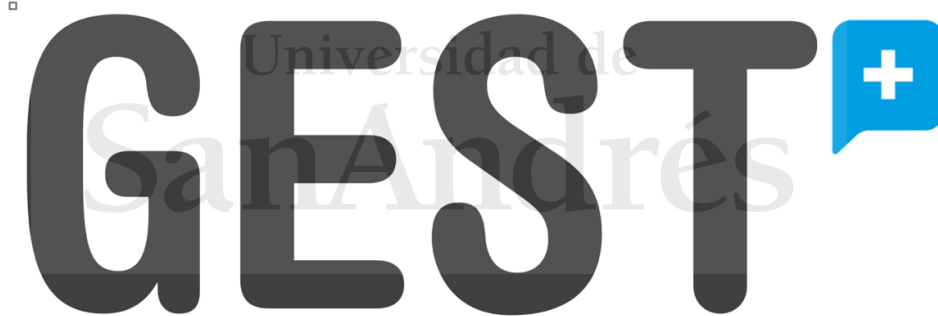
## Capítulo 4: Plan de Marketing

### Visión

El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable.

- **Ser reconocidos como una empresa de alcance global en el campo de la consultoría teniendo especialización en la planificación de recursos empresariales (ERP) como un profundo compromiso tanto con colaboradores internos como externos.**

Imagen corporativa de la empresa



*Fuente: elaboración propia*

### Misión

Esta es una imagen a mediano y corto plazo de como ejecutar la visión de la empresa. Para este caso, se diseñó la siguiente misión:

- **Ser una organización líder en consultoría e instalación**

**de sistemas de planificación mediante asesoría de negocios para pequeñas y medianas empresas teniendo compromiso con la innovación, la calidad y el medioambiente.**

## **Valores corporativos**

GEST+ se encuadra dentro de los siguientes valores:

- Honestidad
- Compromiso
- Actitud positiva
- Excelencia en la gestión
- Colaboración
- Integración profesional y personal:
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Ética profesional
- Innovación y creatividad
- Profesionalidad

## **Producto**

Para analizar el concepto de producto, vamos a utilizar los conceptos propuestos por Philip Kotler en su trabajo *Marketing Management: Analysis and Control* (1967). Se refiere a la importancia de analizar tres niveles fundamentales en la naturaleza de un producto, los cuales son el producto básico, el producto aumentado y el producto potencial.

En primer lugar, el producto básico de GEST+ es un sistema de gestión empresarial que agrupa todas las áreas de la compañía. Como consecuencia,

se llega a una centralización de la información lo cual facilita su acceso de manera notable y sincronizada con toda la empresa de modo tal que permite tomar decisiones de manera más inteligente al tener información en tiempo real del estado de la empresa.

En segundo lugar, el producto aumentado de esta propuesta es la instalación y adaptación de dicho sistema a las necesidades y funcionamiento de cada empresa. Es evidente que cada organización es un mundo diferente, lo cual tienen necesidades y funcionamientos diferentes de acuerdo con diferentes factores ya sean su rubro, su lógica y hasta su cultura. De esta manera GEST+ identificará dicho funcionamiento para poder ofrecer un sistema acorde a lo anteriormente mencionado brindando capacitaciones a personal para lograr un correcto funcionamiento y manejo de la carga de información, solución de problemas y el resto de las cuestiones que surjan de las operaciones del sistema.

Por último, el servicio de GEST+ también implicaría una constante ayuda en el manejo de información mediante Data Analytics utilizando Machine Learning, todas cuestiones relacionadas al manejo de información y sus bases de datos para poder tomar mejores decisiones basadas en datos reales.

Dentro de este orden de ideas, podemos realizar cierto cuadro para reflejar de manera didáctica los diferentes productos que se ofrecen en el servicio.

## **Precio**

El precio contribuye de manera muy importante e influyente en el posicionamiento del servicio y de la marca en el mercado. De esta manera la estrategia de precio es de las más importantes ya que es clave para el éxito y es la única que influye de manera directa en los ingresos.

Para desarrollar la estrategia de pricing de GEST+ vamos a trabajar con

los conceptos desarrollados por Nagle y Holden (1998). En su texto se refieren a tres factores clave a la hora de referirse sobre la problemática del precio de un producto/servicio. Estos son los costos para la empresa, el valor para el consumidor y finalmente el precio determinado.

Con respecto a los costos de la empresa (los cuales serán mas especificados más adelante) estarán basados principalmente en el costo del personal capacitado para la instalación y adaptación del sistema requerido para cada empresa. Al tratarse de un free software o software libre, no se requiere el pago de ninguna licencia ni del costo de desarrollo del sistema lo que baja los costos de manera significativa.

Al mismo tiempo, el cliente valora GEST+ en la manera en la cual este servicio le brinda facilidades de gestión ya sea en la rapidez en la cual el mismo sistema prepara informes de ventas, de costos, y hasta financieros en menor tiempo y con menos personal, por ejemplo. También lo valora en la manera en la cual facilita el acceso a la información para tomar mejores decisiones.

Para poder determinar este valor que el cliente le da al servicio, se va a tener en cuenta como índice de comparación principalmente el precio por el cual pagan por un servicio similar pequeñas y medianas empresas que decidieron implementar algún sistema privado como lo puede ser Business One de SAP. De esta manera se tendrá como referencia el porcentaje de facturación en la cual invierten en sistemas de información empresas cuyo tamaño sean no muy superiores al segmento target de GEST+ y de esta manera se podrá tener un valor estimado de un tipo de estos sistemas.

Es importante aclarar que al tener costos más bajos al no tener cánones de licencia ni de desarrollo de software, se podrá ofrecer un precio por debajo del mercado para poder atraer al segmento target, que son pequeñas, medianas y microempresas cuya facturación y presupuesto destinado a sistemas de información no es suficiente para poder pagar un sistema privado.

## **Plaza**

El canal de distribución de GEST+ será principalmente a través de internet y de convenciones empresariales destinadas a pequeñas, medianas y microempresas de diferentes industrias.

Para empezar, a través de internet se trataría básicamente en ofrecer plataformas web con acceso desde cualquier dispositivo Tablet, Smartphone y computadoras desde las cuales se pueda acceder a toda la información acerca de los productos y servicios ofrecidos por GEST+. Desde esta misma plataforma web se podrá realizar consultas y contactarse directamente con un ejecutivo de ventas el cual empezará a asesorar a cada cliente de acuerdo con las necesidades de cada uno.

Por último, pero no menos importante, también se tendrá presencia en diferentes convenciones nacionales donde participan diferentes empresas de diferentes industrias como lo pueden ser ExpoPYME o el Congreso Nacional Pyme. En estas conferencias se buscará establecer conexiones comerciales con las diferentes compañías mostrando los diferentes servicios que puede ofrecer GEST+ y sus soluciones.

## **Promoción**

En cuanto a la comunicación del negocio, se tendrán en cuenta diferentes métodos tanto tradicionales como innovadores.

Últimamente el mercado digital se encuentra en auge, con un gran crecimiento en los últimos años y con expectativas aún mayores. De esta manera resulta indispensable pensar en una estrategia de comunicación basada principalmente en mostrar la plataforma web de ventas de manera online. También es importante tener en cuenta que existen innumerables cantidades de empresas que promocionan sus actividades mediante internet, por lo que la

estrategia a desarrollar debe ser preparada de manera inteligente.

Uno de los principales objetivos será aparecer en los primeros resultados de las búsquedas que se realicen a través de Google, ya que es el principal buscador de internet en la actualidad. Esto representará una ventaja competitiva con respecto al resto de los competidores ya que se podrá mostrar lo que ofrece GEST+ de una manera más fácil al estar en los primeros lugares de las búsquedas.

Para lograr esto, se combinarán las herramientas SEM y SEO. La herramienta SEM consiste principalmente en todas aquellas acciones a tomar para mejorar el posicionamiento y publicidad online de un sitio web en los buscadores. Por el otro lado, la herramienta SEO consiste en todas aquellas acciones no pagas que ayudan a mejorar el posicionamiento de manera orgánica en los buscadores.

La estrategia consistirá en trabajar de manera conjunta con ambas herramientas. En primer lugar, se trabajará fuertemente con herramientas SEM, donde se invertirá para dar a conocer GEST+ y a partir de la información recolectada ir desarrollando una estrategia para trabajar con instrumentos SEO para desarrollarlos de una forma inteligente.

Por otro lado, también se trabajará con presencia en revistas, programas de televisión y catálogos destinados al sector empresarial pyme, ya sea con artículos o entrevistas patrocinadas destinadas a posicionar la empresa y a mostrar los beneficios del sistema.



Fuente: elaboración propia

## Canal de comercialización

La comercialización del producto/servicio ofrecido por GEST+ será a través de diferentes canales, los cuales serían:

- Presencia web
- Convenciones empresariales
- Redes sociales
- Contacto directo



En cuanto a presencia web, nos referimos al desarrollo de una página web promocionada a través de diferentes métodos como SEM y SEO que mencionamos anteriormente, donde los clientes podrán contactar a GEST+ mediante consultas sobre el producto/servicio.

La presencia en convenciones empresariales será estratégica, en ellas se buscará mostrar el servicio de una manera más directa a los posibles clientes, y también buscarlos de manera directa. Serán de suma importancia ya que en las mismas se podrán establecer un contacto directo y realizar reuniones para atraerlos y tener un mejor conocimiento de lo que necesita cada uno y de esta manera ser más claros en lo que se le va a ofrecer.

A través de las redes sociales se buscará promocionar la solución ofrecida con el servicio contando experiencias exitosas y de la misma manera conectando con los posibles clientes. La plataforma más importante para lograr esto serían principalmente LinkedIn para contactar empresas.

El equipo de ventas también se encargará de estar en constante búsqueda de potenciales clientes a través del desarrollo de una estrategia en la cual se buscarán las mejores empresas que se adapten a la solución que GEST+ quiere brindar y contactarlos ya sea por correo electrónico, llamadas telefónicas, y más para persuadirlos más directamente.

### **Mercado objetivo – segmento target**

El segmento objetivo que buscará atender GEST+ estará abarcará principalmente en pequeñas y medianas empresas. Estas se podrán identificar a partir de la clasificación SePyme de la Administración Federal de Ingresos Públicos. Una empresa se define como MiPyMe de acuerdo con el siguiente cuadro y su cantidad de empleados:

**Cantidad de empleados según el rubro o el sector  
para poder inscribirse en el "Registro"**

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana - Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana - Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: AFIP

Las empresas a las cuales se buscará brindarle el producto/servicio ofrecido por GEST+ podrán pertenecer a diferentes sectores como los siguientes:

- Industriales
- Agropecuarias
- Comercio
- Servicios
- Construcción

Vamos a definir más específicamente y explicar a estas empresas de la siguiente manera:<sup>1</sup>

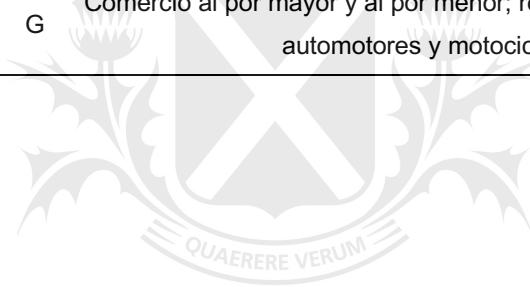
**Actividades principales permitidas para inscribirse**

SECTOR	SECCION	
AGROPECUARIO	A	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca
INDUSTRIA Y MINERIA	B	Explotación de minas y canteras
	C	Industria manufacturera
	H	Servicio de transporte y almacenamiento
	J	Información y comunicaciones
SERVICIOS	D	Electricidad, gas, vapor y aire acondicionado

<sup>1</sup> <https://pymes.afip.gov.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

	E	Suministro de agua, cloacas, gestión de residuos y recuperación de materiales
	H	Servicio de transporte y almacenamiento
	I	Servicio de alojamiento y servicios de comida
	J	Información y comunicaciones
	K	Intermediación financiera y servicios de seguros
	L	Servicios inmobiliarios
	M	Servicios profesionales, científicos y técnicos
	N	Actividades administrativas y servicios de apoyo
	P	Enseñanza
	Q	Salud humana y servicios sociales
	R	Servicios artísticos, culturales, deportivos y de esparcimiento
	S	Servicios de asociaciones y servicios personales
CONSTRUCCION	F	Construcción
COMERCIO	G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas

Fuente: AFIP



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 5: Operaciones del Negocio

### Introducción al capítulo

Este apartado está realizado según lo propuesto por Krajewski, Ritzman y Malhotra en “Administración de Operaciones” (2008).

### Proceso de operaciones

GEST+ empleará el siguiente funcionamiento para el contacto con sus clientes.

### Operaciones de GEST+



*Fuente: elaboración propia*

El esquema anterior se desglosa detalladamente en los siguientes aspectos:

*Contacto comercial:* primer contacto comercial por parte del cliente a

GEST+. Este se da ya sea por contacto por la pagina web, contacto telefónico, o respuesta e interés ante el contacto de los vendedores.

*Solicitud de información por parte de GEST+:* los analistas funcionales preguntarán y solicitarán información básica del cliente para poder preparar auditoria: cantidad de empleados, unidades de negocio, cantidad de cliente, numero de procesos, etc.

*Auditoria de la empresa:* analistas funcionales visitaran la empresa para entender su funcionamiento, ya que cada empresa es un mundo diferente, y a partir de allí estos entenderán de que manera el sistema puede adaptarse de la mejor manera al funcionamiento del cliente.

*Ofrecimiento del MVP:* nuestro equipo realizara la propuesta equivalente para cada proyecto con su presupuesto, diferentes adaptaciones necesarias en el sistema, y demás información necesaria que necesite saber el cliente.

*Armado de equipo e instalación:* luego de aceptar el presupuesto por parte del cliente, los analistas funcionales trabajaran en conjunto con los programadores para poder adaptar el free-software utilizado de la mejor manera para el cliente y adaptar las instalaciones de la empresa para soportar el uso del sistema (computadoras, servidores, etc.). Luego se podrá realizar la instalación final del sistema luego de un trabajo en conjunto entre los analistas funcionales, programadores, y la gente de cada empresa. Es importante el trabajo en conjunto ya que finalmente ellos usaran el sistema y cada empresa culturalmente es distinta en muchos sentidos.

*Capacitación:* luego de la instalación del software, los analistas funcionales trabajarán en capacitar a quien designe el cliente para que entienda a la perfección el funcionamiento. Se basará principalmente en capacitaciones más un constante trabajo en conjunto durante los primeros meses instalado el sistema, hasta estar seguros de que se utiliza de manera correcta.

*Soporte y Mantenimiento:* luego de su capacitación, se brindará atención constante ante cualquier problema que surja con el sistema ya sea con el hardware o software de la organización. Servicio incluido luego de la instalación del software que se abona anualmente (por separado del precio de instalación)



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión.

Se realizará un análisis financiero del negocio para poder evaluar su viabilidad económica.

### Costos del proyecto

Para su funcionamiento, vamos a tener en cuenta que GEST+ recae en los siguientes costos:

- Asesoramiento jurídico y contable
- Dominio internet
- Alquiler oficinas
- Recursos Humanos

### Recursos humanos

Puesto / sección	Salario	Cantidad	Total mensual	Total anual
Consultor a demanda	\$ 150,000.00	1	\$ 150,000.00	\$ 1,950,000.00
Administrador de plataforma y base de datos	\$ 90,000.00	1	\$ 90,000.00	\$ 1,170,000.00
Coordinador y Project Manager	\$ 125,000.00	1	\$ 125,000.00	\$ 1,625,000.00
Analista programador	\$ 85,000.00	2	\$ 170,000.00	\$ 2,210,000.00
Consultores funcionales	\$ 100,000.00	3	\$ 300,000.00	\$ 3,900,000.00
<b>Total RRHH</b>		<b>8</b>	<b>\$ 835,000.00</b>	<b>\$ 10,855,000.00</b>
Otros costos			\$ 68,500	\$ 822,000
<b>Total Costos</b>			<b>\$ 835,500.00</b>	<b>\$ 11,677,000.00</b>

Fuente: elaboración propia según valores promedios de mercado<sup>2</sup>

<sup>2</sup> <https://sueldos.openqube.io/encuesta-sueldos-2020.02/>

En el cuadro anterior podemos observar como nuestros principales costos del proyecto serán los recursos humanos. Al ser un negocio basado más que nada en el conocimiento, nuestro personal serán nuestro recurso clave y por lo tanto también quienes más recursos requerirán.

Estos costos irán en aumento a partir del segundo año principalmente a raíz de que a medida que el negocio cuente con más plataformas a las cuales se deberá brindar el servicio de soporte y mantenimiento. Es por esto por lo que aumentaremos nuestros administradores de plataforma y base de datos y nuestros analistas programadores, quienes se encargan de ir actualizando el sistema y corrigiendo posibles errores, ya que este personal es quien se encarga principalmente del manejo del mantenimiento y soporte. Este incremento lo podemos ver detallado en la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>N° de administradores de plataforma y base de datos</b>	1	2	4	5	6
<b>N° de analistas programadores</b>	2	4	4	5	6

Fuente: elaboración propia

### Servicios tercerizados

	Total mensual	Total anual
<b>Asesoramiento jurídico y contable</b>	\$ 12,000.00	\$ 144,000.00
<b>Dominio de internet</b>	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
<b>Hosting</b>	\$ 15,000.00	\$ 180,000.00
<b>Alquiler de oficinas</b>	\$ 40,000.00	\$ 480,000.00

Fuente: elaboración propia

Dejando de lado los costos de recursos humanos, el negocio incurrirá en bajos costos fijos, los cuales no incurrirán en gran medida en los costos del



negocio. De esta manera podemos volver a aclarar la importancia que tienen el personal no solo en el funcionamiento del negocio sino también en su contabilidad, en sus finanzas y en su viabilidad.

### Costos totales

	Total mensual	Total anual
<b>Recursos Humanos</b>	\$ 835,000.00	\$ 10,855,000.00
<b>Asesoramiento jurídico y contable</b>	\$ 12,000.00	\$ 144,000.00
<b>Dominio de internet</b>	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
<b>Hosting</b>	\$ 15,000.00	\$ 180,000.00
<b>Alquiler oficinas</b>	\$ 40,000.00	\$ 480,000.00
<b>Total</b>	\$ 903,500.00	\$ 11,677,000.00

Fuente: elaboración propia

### Inversión inicial

Para determinar los valores fundamentales en los que se deberá invertir al inicio del proyecto, vamos a prestar atención principalmente a la constitución de la sociedad, el registro de marca, el asesoramiento legal y contable con respecto a los anteriores, la campaña de marketing inicial, el desarrollo y diseño del sitio web; la inversión en computadoras como bien de uso para nuestro personal, y la inversión en nuestros consultores que durante 3 meses llevaran a cabo una investigación para determinar cual es el software ERP libre que mejor se adapta a las pequeñas y medianas empresas de nuestro país.

En cuanto a la constitución de la sociedad y registro de marca; y su correcto asesoramiento legal y contable, nos referimos básicamente a la

inscripción de la empresa para su correcto funcionamiento dentro de los términos legales e impositivos.

La campaña de marketing se realizará enfocada al lanzamiento del proyecto, tratando de alcanzar la mayor cantidad de potenciales clientes para poder cumplir con las expectativas y capacidad de ventas para el primer año a partir de las herramientas mencionadas en el plan de marketing.

En tercer lugar, el desarrollo y diseño de la página web también serán de suma importancia para el proyecto. A raíz de estos GEST+ tendrá su cara más visible y deberá mostrarse atractiva para potenciales clientes con una experiencia de usuario sin ningún tipo de errores.

Se invertirá también en computadoras aptas para nuestro personal con las cuales los mismos trabajaran en los proyectos con los clientes.

Por último, se contratará por el plazo de 3 meses a un administrador de plataforma, un consultor funcional y un consultor a demanda quienes nos harán un estudio de consultoría para analizar los diferentes sistemas ERP open source posibles para utilizar y más adaptables a nuestro segmento target, y también ir conociendo el sistema para poder brindar un mejor servicio posible para nuestros clientes.

<b>Puesta en marcha</b>	
<b>Constitución de sociedad y registro de marca</b>	\$ 7,000.00
<b>Asesoramiento legal y contable</b>	\$ 20,000.00
<b>Campaña de marketing inicial</b>	\$ 150,000.00
<b>Desarrollo y diseño de sitio web</b>	\$ 300,000.00
<b>Bienes de uso: Computadoras</b>	\$ 560,000.00
<b>Consultoría de software ERP</b>	\$. 1,050,000.00
<b>Total</b>	\$ 2,087,000.00

*Fuente: elaboración propia*

## Ingresos

Los ingresos del proyecto estarán dados por los siguientes servicios:

- Venta de instalación de sistema de planificación de recursos empresariales open source
- Servicio de mantenimiento mensual del sistema

Ambos valores fueron tomados en cuenta a partir de ser coherentes con la estrategia del proyecto de realizar un servicio low cost para pequeñas y medianas empresas; y también teniendo en cuenta los costos a los que incurre la empresa a la hora de realizar cada tipo de servicio. Se tomo en cuenta que se brindara una instalación y adaptación de un sistema de 10 usuarios, teniendo en cuenta que, según pudimos observar en diferentes páginas web como Capterra, Evaluando ERP e información compartida por Antonio Nicolás Ramos, la competencia de software privado tiene un precio aproximado de dos millones de pesos por la licencia, aproximadamente entre el 15% y el 30% de ese precio por el soporte anual, más un aproximado de un millón cien mil por la implementación.

	Valor unitario	Cantidad	Total
<b>Proyecto</b>	\$1,834,957.14	7	\$12,844,700.00
<b>Mantenimiento</b>	\$339,467.07	4	\$1,357,868.29
<b>Total de ingresos</b>	-	-	\$14,202,568.29

Fuente: elaboración propia

Es importante resaltar que los ingresos por mantenimiento aumentarán a medida que se lleven adelante más proyectos por parte de GEST+, ya que finalmente se brindarán más servicios por su soporte y mantenimiento. Para poder ver el estimado de este aumento tenemos el siguiente gráfico:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Servicio de soporte y mantenimiento</b>	7	14	21	28	35

Fuente: elaboración propia

Universidad de  
**San Andrés**

## Flujo de fondos e indicadores financieros

A continuación, se presenta el flujo de efectivo del proyecto que está desglosado a lo largo de 5 años.

Flujo de Fondos Libres Projectado						
Año	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	-\$2,087,000					
Ingresos		\$14,202,568.29	\$23,756,272.65	\$36,401,719.24	\$54,988,835.05	\$82,127,721.31
Egresos		\$11,677,000.00	\$20,326,950.00	\$31,706,032.50	\$48,400,497.00	\$72,897,097.67
Amortización		\$112,000.00	\$112,000.00	\$112,000.00	\$112,000.00	\$112,000.00
Total antes de impuestos		\$2,413,568.29	\$3,317,322.65	\$4,583,686.74	\$6,476,338.05	\$9,118,623.64
Impuestos 30%		\$724,070.49	\$995,196.80	\$1,375,106.02	\$1,942,901.41	\$2,735,587.09
Total después de impuestos		\$1,689,497.80	\$2,322,125.86	\$3,208,580.72	\$4,533,436.63	\$6,383,036.55
Amortización		\$112,000.00	\$112,000.00	\$112,000.00	\$112,000.00	\$112,000.00
Flujo de Fondos Libre	-\$2,087,000	\$1,801,497.80	\$2,434,125.86	\$3,320,580.72	\$4,645,436.63	\$6,495,036.55

Fuente: elaboración propia

Existen dos parámetros muy utilizados a la hora de calcular la Viabilidad de un Proyecto son el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno), donde ambos conceptos se basan en lo mismo y es la estimación de los Flujos de Caja que tenga la Empresa, simplificando los Ingresos menos los Gastos Netos.

Tasa interna de retorno: es un indicador de la rentabilidad de un Proyecto, que se lee a Mayor TIR, Mayor Rentabilidad. Por lo ello se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un Proyecto de Inversión. Para saber si el Proyecto de Inversión es conveniente o no, se compara esta Tasa con la Tasa de Descuento del BNA vigente y si la diferencia es Positiva, se puede llevar a cabo el Proyecto; pero si la diferencia es Negativa, quiere decir que con los flujos generados no se puede hacer frente ni siquiera al Coste de Capital (el pago de los intereses por el uso de unos recursos financieros que se hayan tomado prestados).

Valor actual neto: El Valor Actual Neto de una Inversión o Proyecto de Inversión es una, medida de la Rentabilidad Absoluta Neta que proporciona el proyecto, mide en el momento inicial del mismo, el incremento de valor que proporciona a los propietarios en términos absolutos, una vez descontada la Inversión Inicial que se ha debido efectuar para llevarla a cabo. Entonces, en resumen, existen tres posibles resultados:

<b>Indicadores financieros</b>	
<b>VAN</b>	\$2,792,350.65
<b>TIR</b>	114%

*Fuente: elaboración propia*

A partir del flujo de fondos mostrado, podemos decir en términos financieros generales que se trata de una buena inversión por su valor actual neto positivo que alcanza los \$ 2,792,350.65 pesos.

Es importante mencionar que consideramos una tasa de inflación anual del 35% y utilizamos la tasa activa del Banco de la Nación Argentina del 41.02% para descontar los flujos futuros del proyecto.

Lo que resulta interesante es el alto valor de la tasa interna de retorno (TIR). Esto podemos suponer que se debe a que no requiere una alta inversión inicial con respecto a los flujos futuros del negocio. Como mencionamos en reiteradas ocasiones, el negocio se basa principalmente en el conocimiento de nuestro personal por lo que nuestros principales costos se encuentran en ellos. De esta manera, sus salarios son pagados a partir de las ventas del proyecto y permiten que contemos con esta tasa tan alta.

## **Capítulo 7:**

### **Equipo**

#### **Socios Fundadores**

Los socios fundadores de GEST+ serán Matías Ruiz y su padre Diego Ruiz.

Diego Ruiz es empresario y trabaja como director en el Grupo Ruiz, un grupo familiar que trabaja en diferentes rubros como la producción y exportación de legumbres, azúcar y limón; desarrollos inmobiliarios y en la venta de autos 0km de la marca Renault en Tucumán. Se encargará principalmente de financiar el proyecto y, debido a su experiencia profesional, aunque no específicamente en el rubro, también participará de GEST+ como asesor y consultor de cualquier necesidad a lo largo del proyecto.

Matías Ruiz terminó su cursada y esta próximo a recibirse de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Es quien se desempeñará como CEO de GEST+ y estará a cargo del área de ventas y marketing. Cuenta con experiencia de trabajo en el mismo grupo familiar que Diego Ruiz.

#### **Estudios Contable y Jurídico**

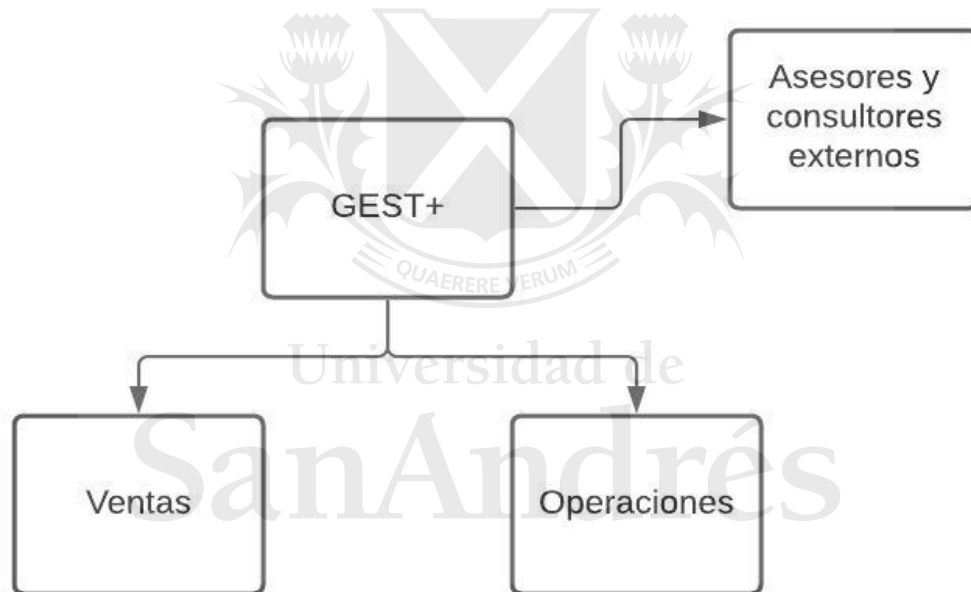
Se contratará los servicios de un estudio jurídico quien nos asesorará en la formación de nuestra estructura societaria y en el armado de los contratos necesarios para el desarrollo comercial de nuestra actividad. En cuanto al estudio contable también se lo contratará con el fin de controlar y hacer el cierre de los balances de la empresa y verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias del proyecto.

## Organigrama

Terri (2006) define al organigrama como la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componente.

A continuación, se presenta el organigrama diseñado para el funcionamiento de GEST+

### Organigrama de GEST+



*Fuente: elaboración propia*



## **Capítulo 8: Aspectos Legales**

### **Estructura societaria**

Para llevar a cabo GEST+, se va a constituir lo que se entiende como una Sociedad Anónima según la Ley General de Sociedades N° 19.550. Esta misma permitirá tener principalmente un límite de responsabilidad claro, una administración sencilla y facilidades para cualquier trámite posterior a la constitución de la sociedad como lo puede ser una venta de acciones.

Las cuotas sociales estarán repartidas en partes iguales por Matías Ruiz y Diego Ruiz, donde Matías Ruiz llevará a cabo la administración de la sociedad y Diego Ruiz será únicamente accionista.

Los trámites necesarios para llevar a cabo la constitución de la S.A. no son complejos y serán llevados a cabo mediante el asesoramiento contable y jurídico contratado con la correcta supervisión de la administración y sus accionistas.

### **Beneficios legales**

Al constituir la sociedad, esta figura jurídica entrará dentro de lo que la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) considera como Micros, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYME) por lo que conseguiremos beneficiarnos de las ventajas impositivas y financieras que esto conlleva.

De esta manera también podremos obtener los beneficios de diferentes leyes, como lo pueden ser la Ley N° 27.078 de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, y la Ley N° 27.570 de Economía del Conocimiento. De ellas

podremos aprovechar sus ventajas fiscales como lo pueden ser bonos de Crédito Fiscal, reducción del Impuesto a las Ganancias y una posible exclusión de los regímenes de retención y percepción del Impuesto al Valor Agregado.

## **Registro de marca y patentes**

Se procederá a registrar la marca “GEST +” en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), esto será llevado a cabo mediante un estudio especializado de nuestro equipo de asesores externos. Mediante este registro buscaremos proteger nuestra marca, la cual será uno de nuestros activos más valiosos durante el proyecto.

Nuestra pagina web también será registrada en la Dirección Nacional del Registro de Dominios de Internet y también protegeremos su contenido y diseño ante la Dirección Nacional del Derecho de Autor.

## **Aspectos impositivos**

Una vez inscrita la sociedad, GEST+ comenzará a tributar por impuestos nacionales como el Impuesto a las Ganancias y el Impuesto al Valor Agregado (IVA). También tributara por Ingresos Brutos dependiendo de la jurisdicciones donde opere, inscribiéndose en el convenio multilateral dependiendo de los casos en los cuales sea necesario.

## **Protección de la información personal**

Será de suma importancia para la credibilidad en la empresa cumplir estrictamente con lo dispuesto por la Ley N° 25.326 de Protección de Datos Personales. Debido a que el proyecto se estructura sobre datos de suma

importancia sobre las operaciones de las empresas, será indispensable brindar confianza a nuestros clientes en que todos sus datos serán cuidados en su totalidad bajo total confidencialidad.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos

### Implementación

El plan de implementación de GEST+ será llevado a cabo en un plazo estimado de 12 meses hasta el lanzamiento final del proyecto. Para poder explicarlo lo vamos a ilustrar con un gráfico de Gantt que mostraremos a continuación:

Etapas del proyecto	Mes												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Investigación de mercado													
Planificación del proyecto													
Constitución de la sociedad													
Inscripción AFIP													
Registro de marca													
Análisis técnico del software libre conveniente a utilizar													
Desarrollo página web													
Busqueda de personal													
Diseño de estrategia de marketing													
Negociación de contrato y alquiler oficina													
Pruebas de implementación del servicio													
Campaña de marketing													
Lanzamiento													

Fuente: elaboración propia

### Riesgos

*Riesgos operativos.* Es realmente importante para el proyecto con evitar cualquier tipo de errores en la implementación y adopción del software elegido. De esta manera, detectamos diferentes tipos de riesgos vinculados a las operaciones para tener en cuenta:

<b>Implementación de software:</b>	Este riesgo se debe principalmente a problemas que pueden surgir en la instalación del software ERP elegido a la empresa. Esto podría concluir en que los proyectos demoren más tiempo del estimado lo que implicaría un aumento en los costos para cada proyecto.
<b>Bugs en el sistema:</b>	Este riesgo se debe principalmente a que el soporte de la comunidad open source no solucione en tiempo y forma los problemas encontrados en el software elegido para el proyecto y genere errores en el correcto funcionamiento del sistema.

*Fuente: elaboración propia*

*Riesgos de comercialización-* En cuanto a los riesgos de comercialización, consideramos que son riesgos que pueden ser disminuidos con un correcto uso de la información y una correcta investigación de mercado para el plan de marketing.

Podemos definir más específicamente estos riesgos de la siguiente manera:

<b>Incorrecta estimación de la demanda:</b>	Es posible que la demanda por parte de las empresas de GEST+ sea un sobreestimada o subestimada. En el primer caso, el problema se encontraría en una suba de costos por no contar con los ingresos necesarios para poder pagar los sueldos de nuestros empleados sin que estén trabajando en un cien por ciento de
---	---

	su capacidad. En el segundo caso, implicaría principalmente en que nuestra gente no pueda realizar los servicios necesarios para la implementación de los sistemas y se pierdan oportunidades comerciales.
--	--

Fuente: elaboración propia

*Riesgos de mercado.* Vamos a considerar como riesgos de mercado todo aquel que no pueda ser controlado o minimizado por la gestión de GEST+. Estos serían principalmente:

<b>Competencia:</b>	La amenaza de ingreso de nuevos competidores con el mismo servicio. Este riesgo es elevado ya que GEST+ utiliza principalmente un software libre que puede ser utilizado por cualquiera. A este riesgo se lo tratará de mitigar mediante una estrategia de precios competitiva; una fidelización de nuestros clientes mediante un servicio profesional y de calidad; y una personalización del producto basada en adaptar estos softwares libres debidamente al funcionamiento de cada empresa.
<b>Inestabilidad propia del país:</b>	El contexto económico y político y las crisis recurrentes del país pueden tener efectos negativos en el desarrollo de nuevas empresas. El poco crecimiento económico de los últimos años, el riesgo de las devaluaciones, de pocas certezas en el marco jurídico y laboral y el constante cambio de reglas de juego en

	<p>términos impositivos pueden afectar a GEST+ tanto en el corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, como aclaramos en la evaluación de la oportunidad, el sector sobre el que opera el proyecto tuvo un gran crecimiento en los últimos años en el país a pesar de estos problemas mencionados.</p>
--	---

*Fuente: elaboración propia*



## **Capítulo 10:**

### **Conclusiones**

El objetivo de este trabajo ha sido evaluar la viabilidad de llevar adelante el proyecto GEST+ a raíz de la oportunidad detectada en su respectivo mercado, el de sistemas de planificación de recursos empresariales ERP, a partir de una propuesta de valor innovadora de bajo costo. Se puede llevar a cabo una serie de conclusiones.

El sector de tecnologías de la información y software se encuentra en pleno crecimiento tanto en el país como en el mundo hace ya más de una década, con avances tecnológicos todos los años lo que resulta inevitable que cada día más empresas empiecen a utilizarlos en sus operaciones de negocio. GEST+ busca aprovechar este crecimiento y acompañar a sus clientes en su proceso de digitalización y mejora de procesos para que sus clientes no pierdan competitividad.

De esta manera es importante poder diferenciarse de alguna manera en este crecimiento, en donde GEST+ busca realizarlo a partir de un bajo costo destinado a pequeñas y medianas empresas en conjunto con una campaña de marketing bien enfocada en su segmento target. También juegan a favor del proyecto sus aspectos operativos y financieros. Dentro de los operativos será de gran beneficio para nuestros clientes nuestro servicio de adaptar el sistema a las necesidades de cada uno y su capacitación y soporte posterior. En cuanto a las finanzas, muestra una capacidad de repago bastante pronta con bajos activos y una inversión inicial que no es elevada.



## Bibliografía y fuentes de información

- ALCARAZ RODRÍGUEZ, R. (2011). *Emprendedor de éxito*. (4a.ed). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- ALLIED MARKET RESEARCH. (2019). *Global ERP Software Market – Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2019-2026*.
- BARROETA, H. (2015). *El libro blanco de la logística para el comercio electrónico*.
- BASANTES at al. (2016). *Comercio Electrónico*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- BIANCIOTTI, P. (2015). Premios y Concursos para Emprendedores de Argentina. Recuperado en: <http://drimcom.com.ar/2015/05/19/premios-y-concursos-para-emprendedores-argentina/>
- CAIZA CHANGOTÁSIG, Mayra A. Instrumento para el control estratégico en la empresa de servicios de ingeniería y diseños. Trabajo de diplomatura disponible en: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1410/1/t-utc-0989.pdf>
- Cámara de Empresas de Software y servicios informáticos. (2019). Reporte Anual sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina. Recuperado de <https://www.cessi.org.ar/opssi> (octubre 2019)
- CHASE, R. B., JACOBS, R. F., Romo Muñoz, J. H., Mascaró Sacristán, P., y MAURÍ HERNÁNDEZ, M. E. (2014). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros* / Richard B. Chase, F. Robert Jacobs ; traducidos por Jorge Humberto Romo Muñoz , Pilar Mascaró Sacristán y Martha Elsa Mauri Hernández (13a. ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- CUNNINGHAM, Michael (2001): “B2B. Como desarrollar una verdadera estrategia de comercio electrónico”. Pearson Educación. México.
- Evaluando ERP. ¿Cual es el costo de un ERP? Visitado en Diciembre 2020. [https://www.evaluandoerp.com/software-erp/costo-erp/#%C2%BFcuanto\\_cuesta\\_un\\_ERP](https://www.evaluandoerp.com/software-erp/costo-erp/#%C2%BFcuanto_cuesta_un_ERP)

Free Software Foundation (2019). <https://www.fsf.org/about/what-is-free-software>.

GIMÉNEZ, Carlos Manuel. (1995). Sistemas de costos. 1º Edición. Editorial La Ley

KRAJEWSKI, L. J. (2008). Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor (8a. ed.). Mexico: Pearson Educacion.

KOTLER, P. (1967). Marketing management: analysis, planning, and control. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

KOTLER P. & AMSTRONG G. (2007) Marketing versión para Latinoamérica. (12a.ed.). México: Pearson.

MONCALVO, Ariel. (2008). "Comercio Electrónico para Pymes". Editorial Lectorum- Ugerman. Buenos Aires.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., IN CLARK, T., & SMITH, A. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.

Porter, Michael E. (2012). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia / Michael E. Porter (42a. reimpr.--.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.

PORTER, Michael E. (2011). "Internet y la estrategia". Revista Gestión, Volumen 6. México: Editorial Compañía Editorial Continental.

PORTER, Michael E. (2005). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Editorial Compañía Editorial Continental.

TERRY, George. (2006). Principios de Administración. Continental. México.

SALDISURI, Silvana (26 de Octubre del 2020). Se promulgo la ley de economía del conocimiento: las claves en los cambios en los beneficios fiscales. <https://www.cronista.com/economiapolitica/Se-promulgo-la-ley-de-Economia-del-Conocimiento-las-claves-de-los-cambios-de-beneficios-fiscales-20201026-0008.html>

STONER, J.; FREEMAN, E. y GILBERT, Daniel. (2013). Administración. Libro digital disponible en: [www.books.google.com](http://www.books.google.com).

VÁZQUEZ, D. (2018). Marketing digital: marketing tradicional vs. marketing digital, ¿cuál ganaría? [versión electrónica]. América Retail.



Universidad de  
**San Andrés**



Universidad de  
**San Andrés**