



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA

CONECTADOS

Midamos nuestra huella

Autora: Lic. Luciana Kaplan

DNI: 34.230.292

Mentor del Trabajo de Graduación: Alejandro Mashad

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1 de junio 2021



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA



CONECTADOS

Midamos nuestra huella

Autor: Lic. Luciana Kaplan

DNI: 34.230.292

Mentor del Trabajo de Graduación: Alejandro Mashad

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1 de junio 2021





ÍNDICE

Resumen ejecutivo.....	5
Agradecimientos.....	7
Introducción y antecedentes.....	8
Contextualización de la problemática.....	10
Oportunidad de negocio.....	12
Análisis de la industria y mercado objetivo.....	14
Pymes.....	14
Mercado Objetivo.....	15
Mapa de empatía.....	16
Arquetipo de cliente Pyme.....	18
Value Proposition canvas.....	19
Organizaciones sin fines de lucro.....	20
Problemática.....	20
Mapa de empatía.....	23
Arquetipo de cliente.....	25
Value Preposition Canvas.....	26
Proceso de validación.....	27
La propuesta de valor.....	29
Modelo canvas.....	31
Segmentos:.....	31
Pymes.....	31
Organizaciones sin fines de lucro.....	33
Canales y Relaciones.....	34
Pymes.....	34
Organizaciones sin fines de lucro.....	35
Recursos clave.....	36
Recursos Humanos.....	36
Recursos financieros.....	37
Actividades Claves.....	37



Asociaciones Claves	38
Estructura de Costos.....	39
Fuente de ingreso	40
Plan de marketing	41
Estrategia del plan de marketing.....	41
El marketing Mix – Las 4 Ps.....	42
Producto.....	42
Precio.....	44
Plaza.....	44
Promoción.....	44
Competencia.....	47
Customer Lifetime Value (CLV).....	49
Análisis.....	50
Implementación del negocio	53
Plan Financiero, resultados y requerimientos de inversión	57
Contexto Macro y microeconómico.....	57
TAM SAM SOM.....	59
Modelo de Generación de Beneficios	61
Aspecto legales y regulatorios	63
Conclusión.....	64
Anexo 1	65
Anexo 2.....	66
Anexo 3.....	67



Resumen ejecutivo

Somos una fundación creada para poder conectar de forma sencilla y rápida a las Pymes Argentinas con las organizaciones sin fines de lucro dedicadas a mejorar la calidad de vida de niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad.

Nuestro objetivo es generar impacto social resolviendo la responsabilidad social empresarial de las pymes mediante donaciones a las organizaciones sin fines de lucro, lo cual les permitirá alcanzar sus objetivos y de esta manera lograr que los cambios sean sostenibles y medibles.

Conectados está constituida por un grupo de profesionales a cargo de la gestión, desarrollo y seguimiento de los proyectos de la fundación.

Contamos con una plataforma digital, simple y dinámica para poder mantener una comunicación unilateral entre las partes.

Las asociaciones sin fines de lucro se registran en nuestra plataforma, mediante 3 simples pasos y luego de ser validadas por Conectados, presentan sus proyectos. Nuestro personal se encarga de recolectar toda la documentación para acreditar el 100% de transparencia de la organización, la viabilidad del proyecto, y el impacto que genere. De esta forma garantizamos la sustentabilidad de los proyectos.

Las Pymes podrán elegir en cuáles de los proyectos participar y el monto de la donación. Contarán con servicio de atención personalizada, mediante un account manager de Conectados, el cual les proveerá la información necesaria de cada proyecto, los mantendrá informados de los avances, y el impacto que generó su contribución.

Cada proyecto detalla cual es el objetivo, los fondos necesarios para llevarse a cabo y el nivel de impacto social que generará durante su desarrollo y una vez finalizado.



En Conectados entendemos que para generar verdadero impacto social se necesita del compromiso y participación de las partes, para ponemos todos nuestros conocimientos y herramientas para lograr una comunicación fluida y potenciar a las Pymes y a las organizaciones sin fines de lucro a ser impulsores y protagonistas de los cambios.

Nuestra participación es del 5% sobre el monto recaudado por proyecto, lo cual nos posibilita llevar adelante la gestión.

Dentro de los dos primeros años, nuestro objetivo es contar con un promedio de 80 proyectos anuales que permitan una participación anual de mínima de 10,600 usd.

Somos una opción innovadora que permite a las Pymes asegurar su sustentabilidad y al mismo tiempo a las organizaciones sin fines de lucro a recaudar los fondos necesarios para cumplir su misión.

Nuestro modelo de negocios permite profesionalizar a las organizaciones sin fines de lucro para optimizar sus proyectos y ser financieramente más estables, como a su vez a las Pymes a construir una nueva economía donde sus beneficios financieros incorporen el bienestar social.



Agradecimientos

La realización del proyecto se pudo llevar a cabo gracias a la participación y apoyo de algunas personas e instituciones.

Es por eso por lo que dedico este apartado para agradecerles a:

La Universidad San Andrés por haber puesto a disposición sus recursos, profesores para que podamos contar con las herramientas y el conocimiento necesario para implementar, medir y validar nuestro proyecto. Sobre todo, a Alejandro Mashad, que nos acompañó como mentor y asesoró en cada instancia de Conectados. También quisiera destacar que la dinámica generada durante el programa del MBA nos permitió la colaboración y feedback de nuestros compañeros, el seguimiento y consejos. Destaco a los profesores de las asignaturas por el gran trabajo que hicieron para inculcarnos los conocimientos en cada una de las áreas.

A mi familia y a Aceros 21 SA que me han acompañado en este camino y depositado la confianza en mí para poder participar activamente del MBA.

Es importante mencionar también a todas las Pymes y Organizaciones sin fines de lucro que me dieron el lugar para poder llevar adelante el proyecto en su instancia de hipótesis y validaciones. Gracias a su colaboración y buena predisposición pudimos trabajar sobre datos concretos, problemáticas diarias reales y también conocer a muchas personas super agradables y de gran corazón.



Introducción y antecedentes

Como directora de una Pyme en Argentina, y fundadora de una asociación civil con fines sociales con más de 12 años en ejercicio, se han presentado una serie de acontecimientos e inquietudes, que son los que me llevaron a indagar en algunos asuntos, consultar sobre otras experiencias en ambos segmentos y comenzar a buscar una solución para las problemáticas que se presentaban. Así surge la idea de Conectados.

La pobreza en Argentina sigue creciendo a lo largo de los últimos 10 años, según la información que presenta el INDEC.

Hacia el segundo semestre del 2020 la población bajo la línea de pobreza fue del 42%¹ (ver ANEXO 1)

Por lo tanto, ¿qué sentido tiene como directora Pyme trabajar a diario en el crecimiento financiero de la empresa y el beneficio de los accionistas, si al terminar la jornada laboral nos encontramos con un país más vulnerable, exclusivo de miles de personas, con una inequidad creciente y que afecta los recursos naturales?

Si bien las grandes empresas en Argentina deben cumplir la ley de responsabilidad social empresarial, este porcentaje impacta en 2% de la cantidad de empresas, ya que nuestro país está formado por un 98% de Pymes².

¹ Última información disponible en el segundo semestre del 2020. información tomada al día 21.6.2020 <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

² Última información disponible año 2018, información consultada el 21.6.2021 <http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/oede/estadisticasnacionales.asp>



La creciente complejidad del contexto global en lo referido a lo económico, social y ambiental propone al sector empresario nuevos desafíos.

Autores como Edward Freeman, Michael Porter y Mark Kramer plantean un ecosistema entrelazado entre el sector empresarial, los recursos naturales y el sector social. Los últimos dos autores apostaron a modificar la denominación de “responsabilidad social empresarial” por “sostenibilidad corporativa”, mediante la unificación de los sectores al principio mencionado.

Lo cual nos fortalece la idea de considerar que la empresa debe ser económica, ambiental y socialmente sostenible. Si uno de estos pilares fallara, entonces directamente surgirían problemas referidos a los otros dos.



Universidad de
San Andrés



Contextualización de la problemática

En Argentina como en muchos países en el mundo, la pobreza y la contaminación del medio ambiente son un drama endémico. Las continuas crisis en nuestro país no han hecho más que agravar las problemáticas sociales y potenciar los impactos ambientales que las malas prácticas de vida y empresariales generan. El cambio climático, el agotamiento de recursos naturales, la persistencia de la pobreza, están generando un ambiente donde ya no es opción para las empresas despreocuparse de su entorno. Sin importar su tamaño o su actividad principal, ya que hay un gran cambio en la forma de entender la interdependencia entre las empresas y lo social-ambiental.

En base a la historia que nos caracteriza, los aspectos de cuidados sociales y ambientales estuvieron más relacionados a políticas gubernamentales y a actividades desarrolladas por organizaciones sin fines de lucro. Estas organizaciones son por esencia solidarias, cuyo objetivo principal es el bien común de la sociedad o de proteger los efectos que la sociedad puede hacer en el medio ambiente.

Con el empuje y compromiso de las nuevas generaciones (jóvenes de entre 18 y 35 años) sobre la conciencia ambiental, responsabilidad de consumo y la inclusión social, la transformación del status quo es inminente.

El proceso de incorporación de aspectos sociales y ambientales a los modelos de negocio de las empresas es una de las opciones que destacan los autores Roberto Gutiérrez y Rodrigo Villar³, en aquellas que proveen productos o servicios.

³ Roberto Gutiérrez y Rodrigo Villar, 2017, Grandes oportunidades para las empresas cuando integran asuntos sociales a sus negocios.



La teoría de Porter y Kramer ⁴, resumida en el gráfico a continuación, muestra cómo la productividad de la empresa se encuentra fuertemente entrelazada con otras variables de carácter social y ambiental.



En Conectados queremos ser el medio para unir a las Organizaciones sin fines de lucro con las Pymes. Generando de esta manera, que más empresas puedan comprometerse a incrementar su impacto socio - ambiental positivo, colaborando con la experiencia y el propósito de los beneficios sociales y ambientales que promueven y gestionan las organizaciones sin fines de lucro.

Para esto, estamos en la obligación de generar un régimen de transparencia y cumplimiento del marco regulatorio, que nos permita sostener el compromiso de todas las partes que conforman las Pymes y las organizaciones sin fines de lucro para generar un verdadero impacto.

⁴ Porter, Michael E. Mark R. Kramer 2011. Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth



Oportunidad de negocio

Principalmente cabe destacar, que en la actualidad hay un movimiento importante en el mundo empresarial ligado a Empresas B⁵ o de triple impacto.

La definición más clásica de “Pyme/empresa” siempre fue asociada a *generar valor para los accionistas*, que, si bien sigue siendo una meta vigente, en los últimos años surgió un nuevo paradigma a la hora de hacer negocios, incluyendo dos metas más, generar impacto social y ambiental.

Este nuevo modelo de operar, también se puede ver plasmado en las decisiones de los consumidores, los cuales ya no solo consideran variables de precio y calidad, sino que también empiezan a evaluar la acciones que tienen las empresas para ayudar a crear un impacto positivo en nuestro hábitat.

En la Argentina existen más de quince mil organizaciones sin fines de lucro, de las cuales alrededor del 25% aproximadamente, tienen como objetivos básicos institucionales realizar actividades de ayuda a la comunidad para fomentar y estimular la calidad de vida de niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad.

Las Pymes, según el Ministerio de Desarrollo Productivo⁶, son aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que realizan sus actividades en el país dentro de los sectores de servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero.

Se categorizan según los montos de ventas totales anuales o la cantidad de empleados. Suelen tener entre 1 y 200 empleados (salvo en algunos casos en que la cantidad de personal ocupado llega a las 655 personas).

⁵ <https://www.sistemab.org/>

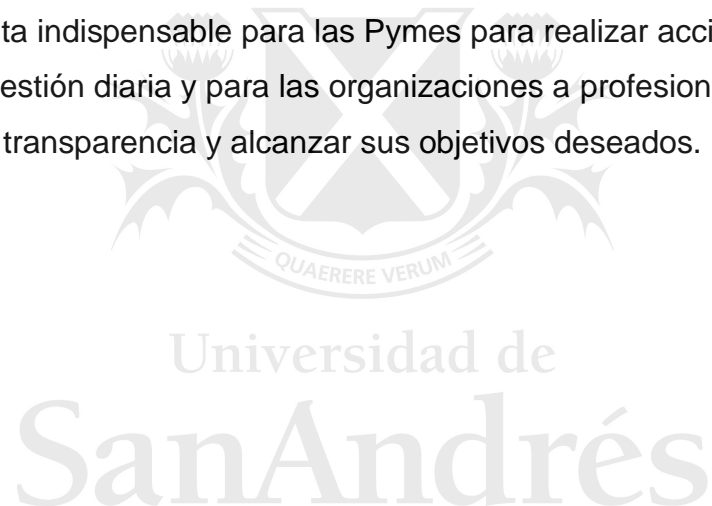
⁶ <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>



Las Pymes, conforman más del 98% del mapa empresarial de Argentina, generando así un importante impacto en el empleo formal privado (1.066.351 pymes registradas⁷).

Entendemos que, logrando la interacción entre las Pymes y las Asociaciones sin fines de lucro, es la oportunidad para generar verdadero impacto social. Esto sumado a la fuerte necesidad social que hemos mencionado, lo cual nos pone al alcance una amplia variedad de desafíos, para los cuales trabajaremos en los proyectos con el fin de alcanzar los resultados.

Desde Conectados debemos trabajar ambos segmentos para poder lograr ser una herramienta indispensable para las Pymes para realizar acciones sociales dentro de su gestión diaria y para las organizaciones a profesionalizarse para poder mostrar transparencia y alcanzar sus objetivos deseados.



⁷ Ministerio de Producción – Presidencia de la Nación – información tomada al 23 de febrero de 2020.



Análisis de la industria y mercado objetivo

Pymes

Si bien las Pymes, suelen tener más flexibilidad en sus esquemas organizacionales para adaptarse a las variaciones que va sufriendo el mercado o el sector en el cual se desarrollan, también presentan en su mayoría una ineficiente gestión de recursos humanos, económicos y materiales.

Muchas de las problemáticas de las Pyme, están asociadas a la falta del tiempo y a las multitareas que el personal realiza para cumplir con las necesidades de la empresa. Este es uno de los puntos por los cuales las Pymes suelen estar menos ligadas con gestiones de impacto que apunten y promuevan el bienestar social y ambiental. El desconocimiento por las tareas que se pueden realizar dentro de la gestión empresarial para fortalecer los aspectos sociales del entorno es importante, para lo cual desde Conectados queremos facilitarles las herramientas.

Es fundamental destacar que el marco empresarial donde se desarrollan las Pymes tiene factores externos (sociales y ambientales) que influyen y condicionan su actividad.

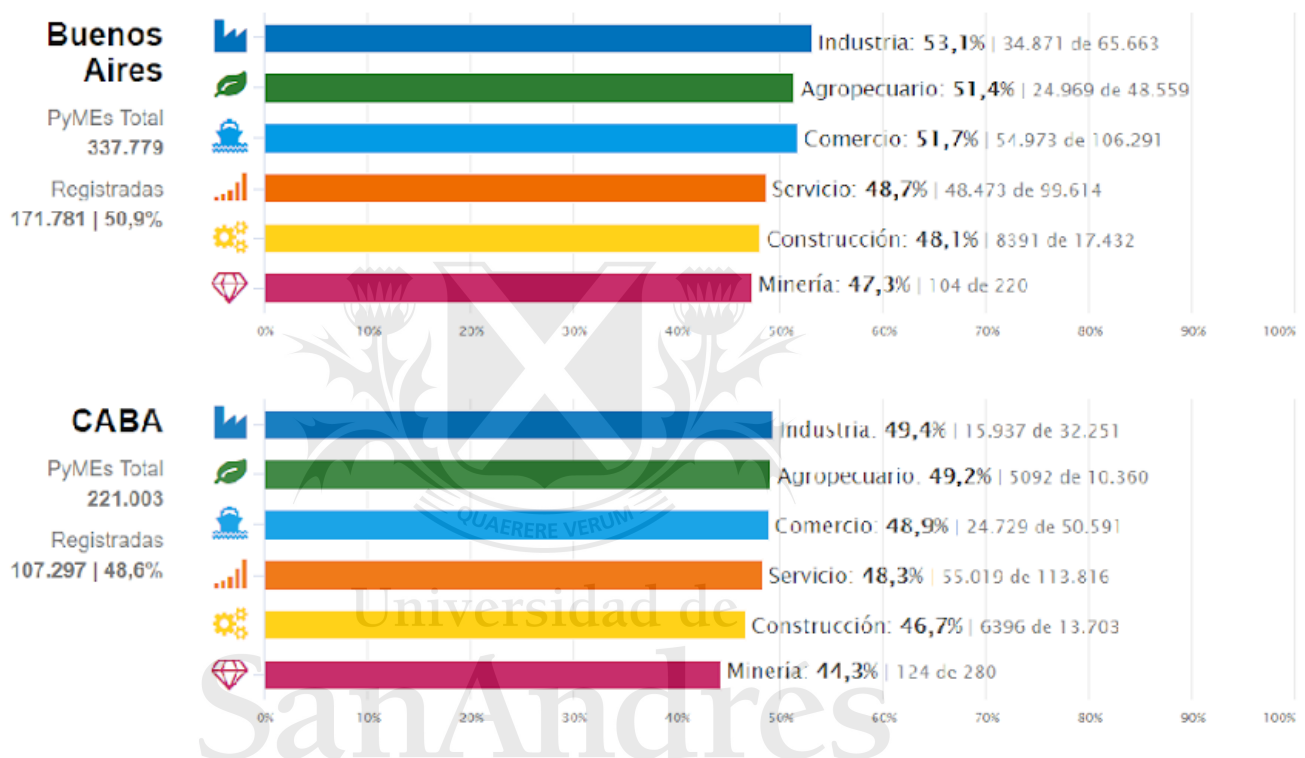
El crecimiento financiero-productivo debe promover medidas que generen el bienestar de las personas y del medioambiente.

Las personas que forman las Pymes también son ciudadanos, pertenecen a un grupo familiar y social y utilizan los recursos naturales para vivir. Por lo tanto, su labor diaria debe contribuir con estos aspectos.



Mercado Objetivo

Según el ministerio de producción al 2019⁸ hay 558,782 Pymes en Buenos Aires.



Si bien nuestro servicio es aplicable tanto en territorio argentino como en otros países, consideramos que para una etapa inicial del proyecto nuestro segmento Pyme debe comenzar por todas las organizaciones que se encuentren en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

⁸ Información obtenida del Ministerio de Producción el 25.11.2020 (<https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>)



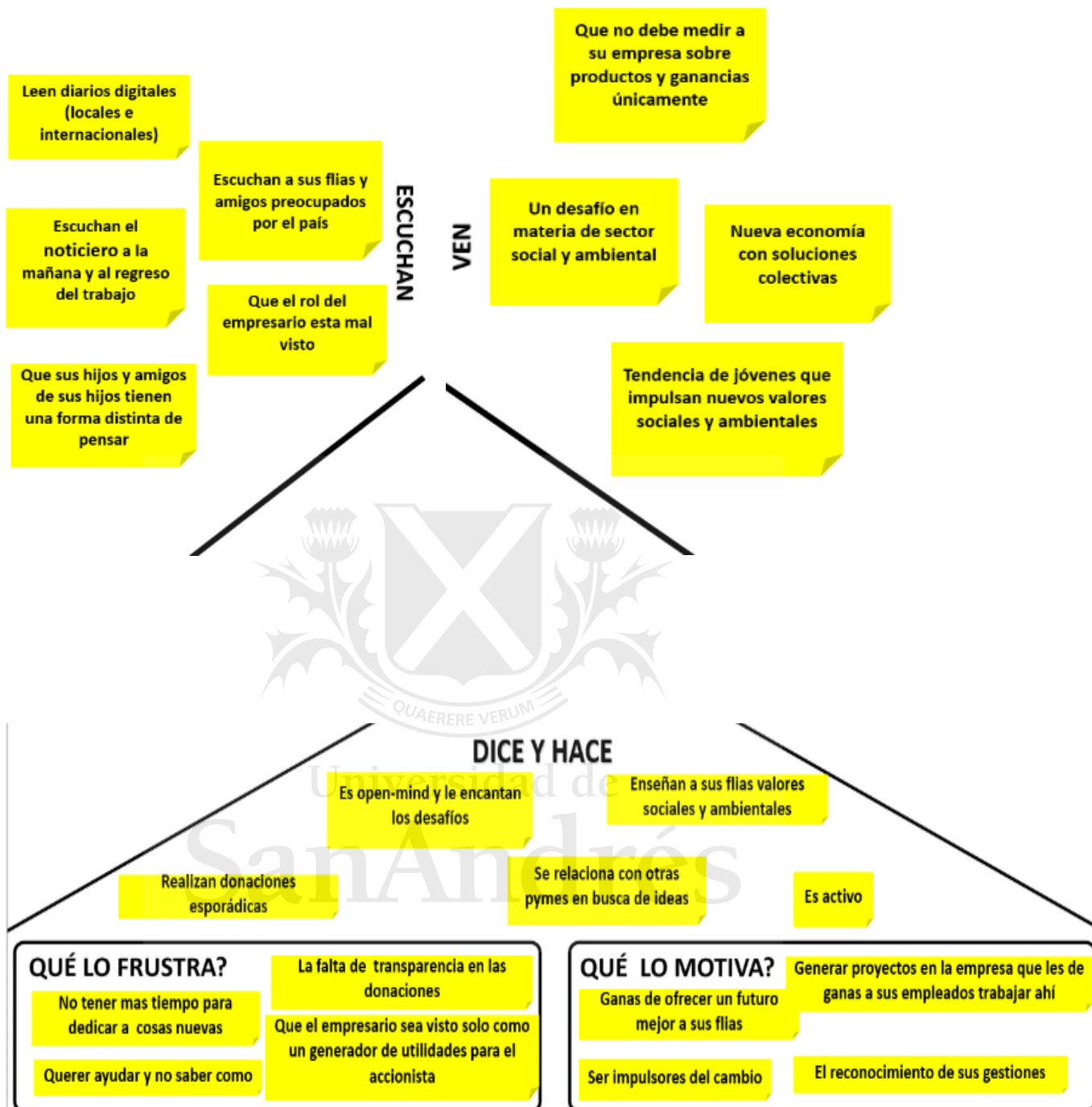
Mapa de empatía

La siguiente imagen, describe el perfil del target Pymes que conforman el segmento principal a trabajar de Conectados

El mapa de empatía es una herramienta del Design thinking⁹ que describe por medio de un análisis de 6 aspectos al cliente principal de Conectados, permitiéndonos entenderlos y conocer sus necesidades.



⁹ Disciplina que utiliza la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible. Según Tim Brown en el Paper Thinking- June 2008 Harvard Business Review.



En aspectos generales, el dueño Pyme quiere mantenerse con aires innovadores (un término muy utilizado en el mundo empresarial) y se enfrentan constantemente, en los medios de comunicación, como, con sus empleados, e inclusive en sus propias casas, con una inquietud importante sobre aspectos sociales y ambientales. Sienten que no saben cómo hacer, ni tienen el tiempo para implementar internamente en sus empresas, tareas de esta índole, lo cual los frustra por no poder ser parte del cambio que notan que es inminente.



La falta de tiempo, si bien está ligada al exceso de tareas que realizan y a la volatilidad que hay en los mercados dentro de nuestro país, no les permite ampliar la información de las organizaciones a donde donar, su reputación, su credibilidad y transparencia, para lo cual terminan no concretando las acciones.

Otro aspecto importante, es el reconocimiento que les interesa obtener a las Pymes sobre su gestión. Si bien en general esta distinción puede lograrse dentro de los sectores que cada uno atiende, las acciones sociales les permite estar expuestos en todos los sectores.

Arquetipo de cliente Pyme

Esta herramienta nos permitió comprender las necesidades y motivaciones de nuestro cliente Pyme, para poder conectar con ellos y solidificar los vínculos.

Nombre: Claudia Martínez

Edad: 43 años

Ocupación: Dueña Pyme de servicios

Estado Civil: Casada

Slogan: “ si crees que sos demasiado pequeño para producir un impacto, intenta irte a la cama con un mosquito en la habitación”

Es una persona carismática y muy segura de si misma. Muy responsable con su trabajo y empática con sus empleados.

Es madre de dos chicos de 8 y 14 años. Tiene su grupo de amigas de la secundaria y también de madres de los amigos de sus hijos.

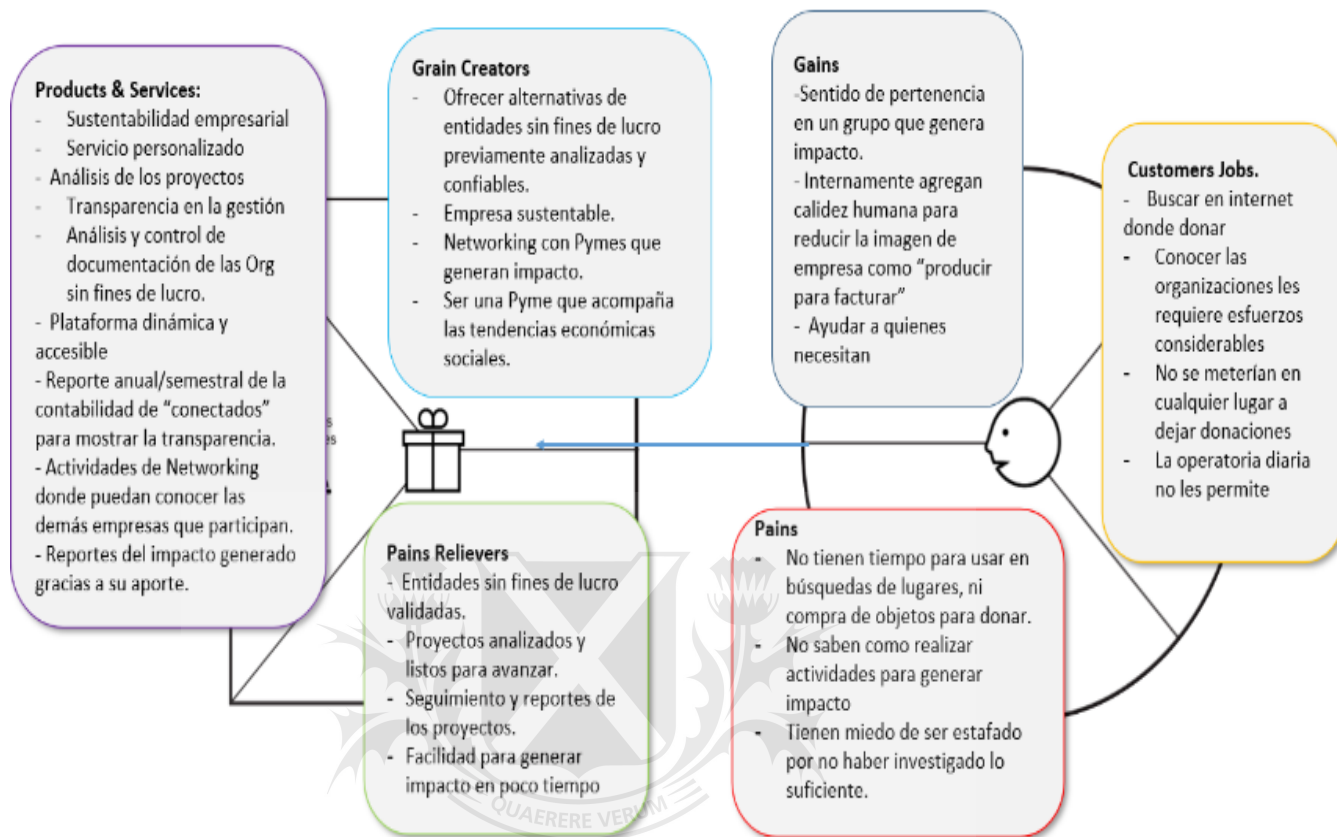
Si bien no participa en ninguna organización social, les preocupa el futuro de los jóvenes



Lo motiva (preferencias)	Lo desmotiva (Puntos de dolor)	Necesidades (que puedes cubrir)	Metas (personales y/o profesionales)
Los desafíos. Salir de las rutinas y de su zona de confort. Dejar un precedente en su rubro. Un ambiente laboral cálido y familiar. Potenciar las virtudes de sus empleados.	No tener tiempo para ayudar a otras personas fuera de su empresa. No poder transmitir los valores sociales que le enseña a sus hijos, dentro de su Pyme. No poder sostener sus slogan mas allá de su sector	Incrementar sus conocimientos sobre tareas sociales. Que su Pyme sea parte del cambio económico social Transmitir a mas chicos la posibilidad de alcanzar sus propios objetivos.	Que su slogan siga en pie en causas de bienestar social. Participar de networking sobre “embajadores sustentables”. Poder ver materializada su aporte a la sociedad



Value Proposition canvas



Universidad de
San Andrés



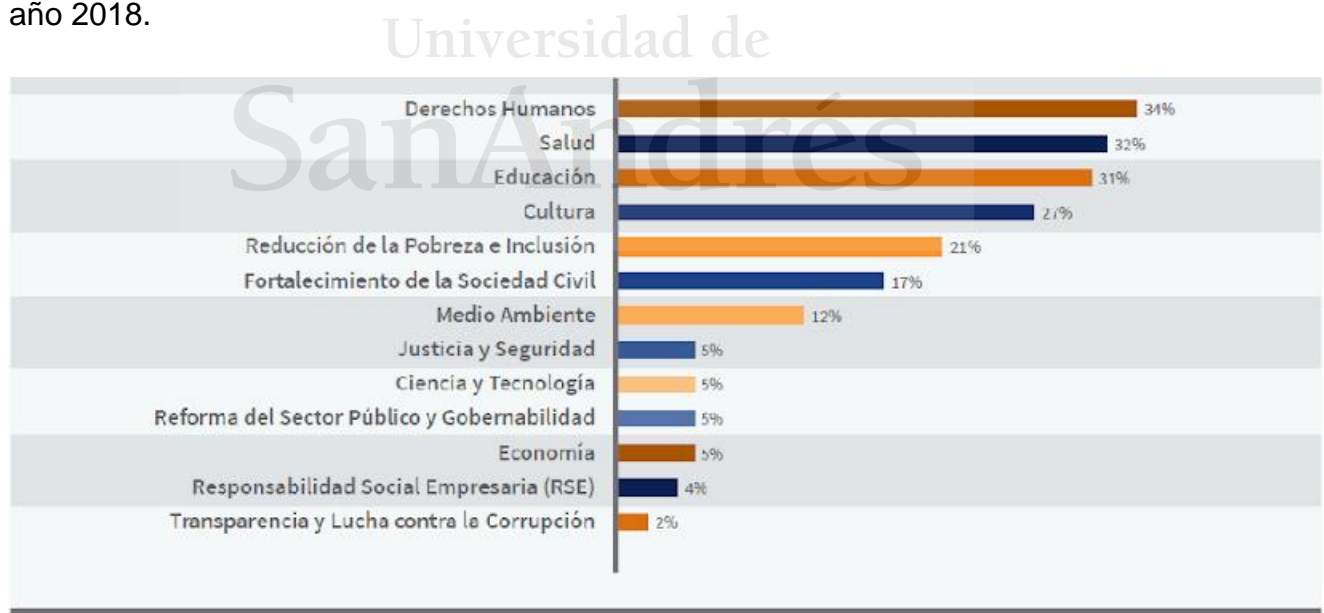
Organizaciones sin fines de lucro

Problemática

Si bien en la actualidad los organismos gubernamentales no cuentan con información actualizada de las organizaciones registradas en nuestro país, nosotros utilizamos como referencia para trabajar sobre Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los datos ofrecidos por la Federación RACI¹⁰ que está conformada por más de 150 organizaciones sin fines de lucro.

Es importante tener presente que a partir del año 2019 no hay actualización de la información y que los años 2020 y 2021 muchas organizaciones fueron afectadas por la Pandemia por lo tanto los datos a presentar pueden haber sufrido importantes modificaciones.

El gráfico a continuación muestra una clasificación de las temáticas centrales que caracterizan a las organizaciones de la muestra tomada de CABA en el año 2018.



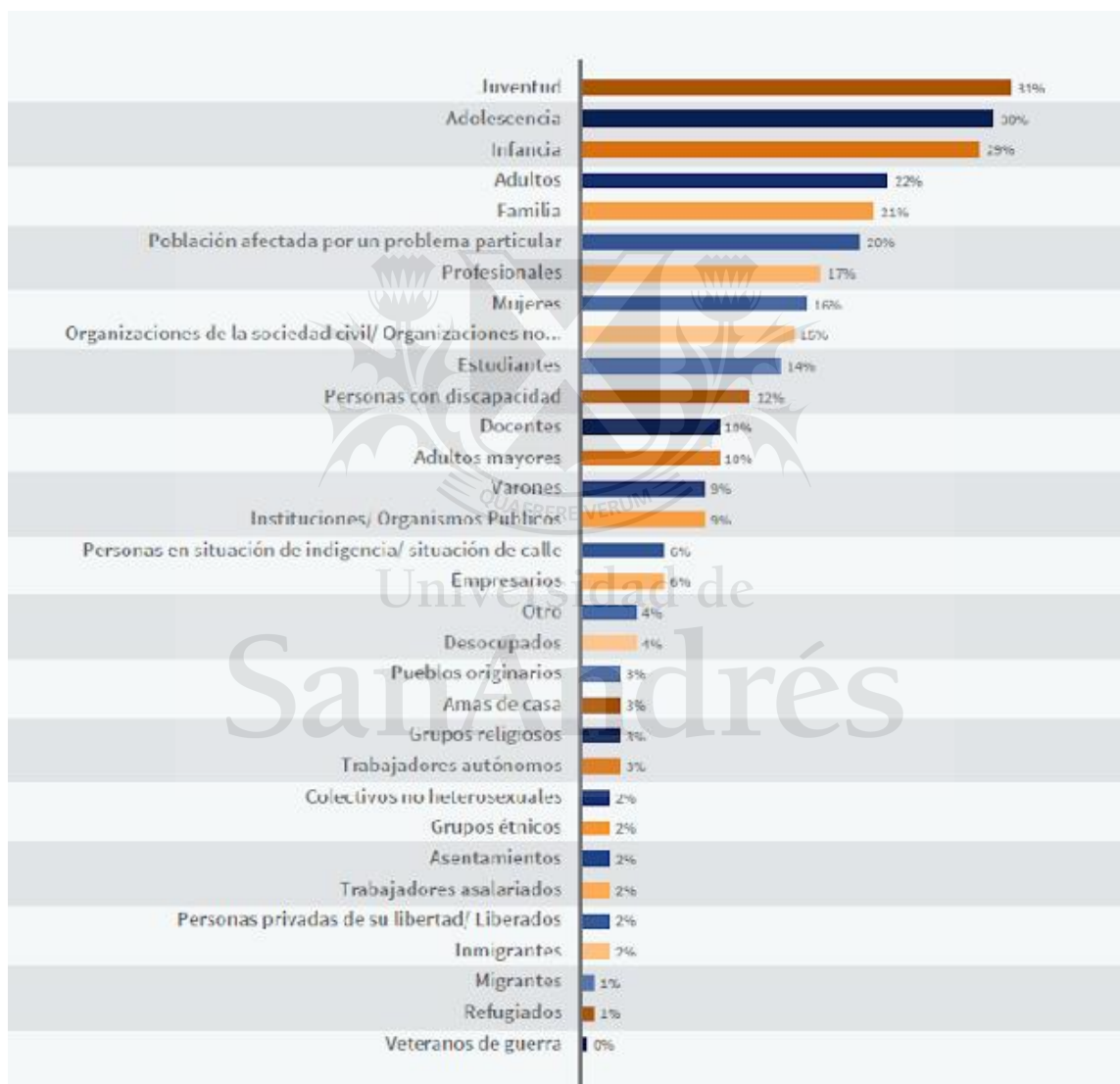
Fuente: Elaboración propia. Total de la muestra: 1071 casos (respuesta múltiple).

¹⁰ <https://raci.org.ar/sobre-raci/>



Para apertura de los datos y comprensión de la clasificación utilizada, ver ANEXO 2.

Dentro de las organizaciones consideradas en este análisis, podemos notar que un porcentaje importante trabaja con la población objetivo a la cual apuntamos a generar impacto con Conectados: Jóvenes y niños en situación de vulnerabilidad.



Debido a la experiencia que tienen estas organizaciones, para lo cual fueron constituidas, consideramos que son un eslabón fundamental para alcanzar las metas de generar acciones sociales que permitan ser medibles y sostenibles.



Operan en zonas puntuales y/o con temáticas específicas, lo cual cuentan con una recopilación de información significativa, generando importante conocimiento de la causa e inclusive, con la experiencia propia de quienes conforman la organización.

Pero cabe mencionar que no suelen destacarse por una gestión eficiente, lo cual desde Conectados buscamos diseminar la importancia de una gestión de transparencia como valor fundamental para poder obtener las donaciones que se necesitan y así cumplir con los proyectos propuestos de cada organización.

Consideramos que toda organización sin fines de lucro debe ser gestionada como una empresa, tanto en sus procesos como en sus comunicaciones y gestión de recursos

Lo que debería únicamente diferenciar una empresa de un organismo sin fines de lucro, sería la finalidad del beneficio al cierre del ejercicio.

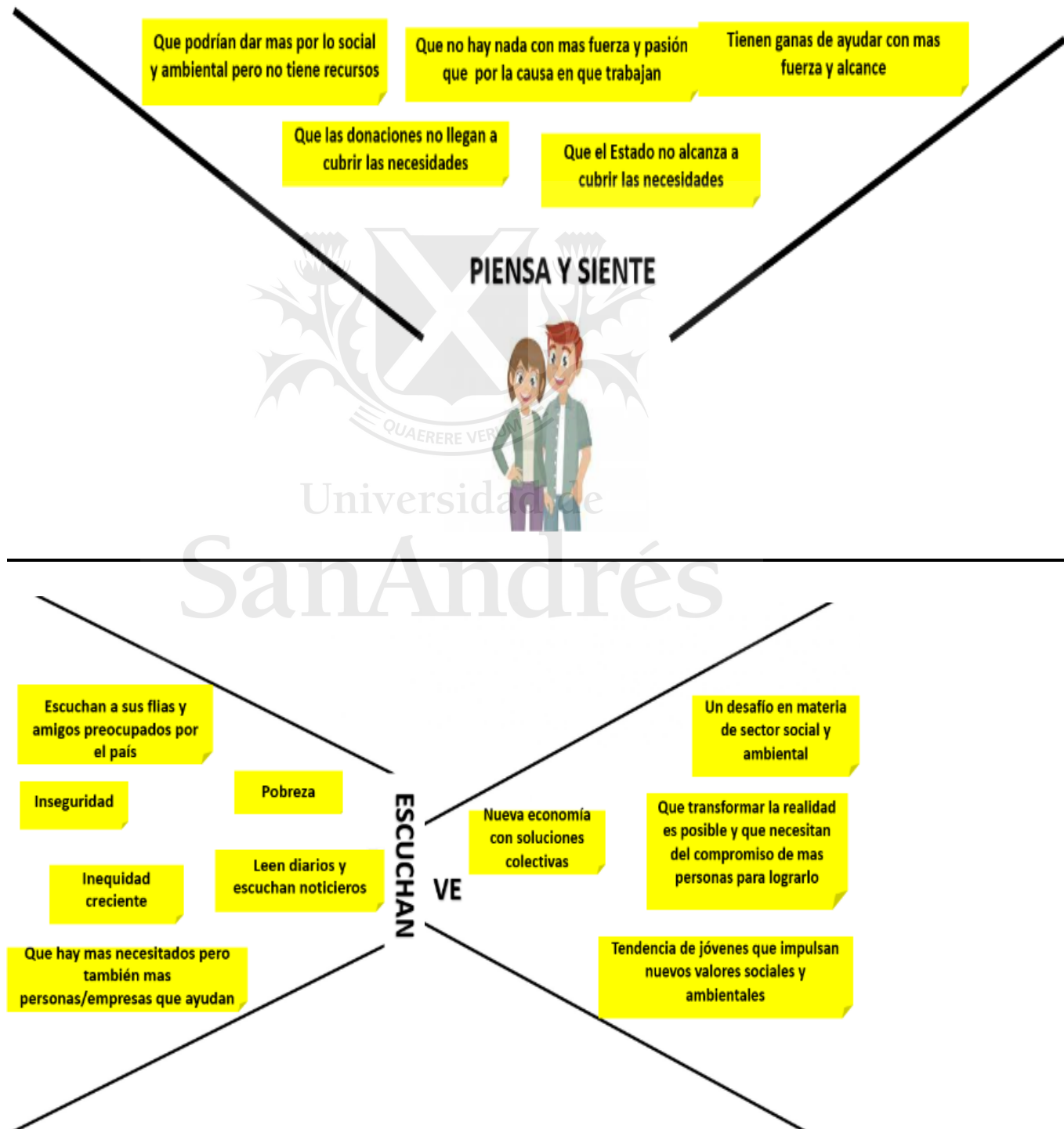
La gestión de las organizaciones se sigue entendiendo como un fin caritativo donde se coloca como valor principal la recompensa emocional de trabajar y aportar en un fin social. Esto genera que aquellos voluntarios que participan de las organizaciones lo hagan en tiempos libres y sin afectar las principales actividades diarias que hacen a la propia familia y al “verdadero trabajo”.

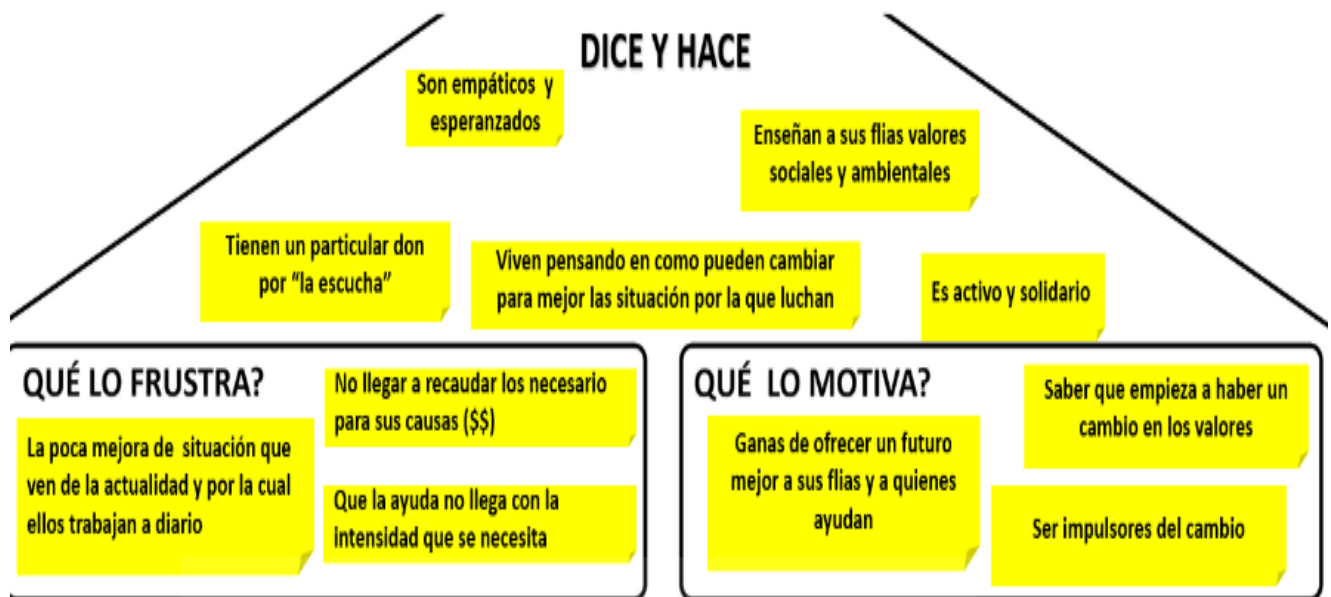
Desde Conectados, consideramos que es importante contar con profesionales que permitan acompañar a las organizaciones en el armado de la documentación, análisis del proyecto y transparencia de la gestión, para que la ejecución del proyecto sea óptima.



Mapa de empatía

La siguiente imagen, describe el perfil del target Organización sin fines de lucro que conforman unos de los segmentos de cliente que considera Conectados





Para resumir el mapa de empatía de las organizaciones sin fines de lucro, podemos decir que tienen el potencial para resolver la problemática que encaran, pero les falta apoyo en las herramientas, comunicación y gestión de los recursos. Son especialistas en la problemática y tienen un empuje pasional en lo que trabajan, que va más allá de las remuneraciones económicas, y que les permite atacar su propósito con empatía y fuerza. Los motiva que los jóvenes sean impulsores de las tendencias de cuidado social y ambiental.

Entienden que necesitan de otro tipo de apoyo para poder llevar a cabo sus tareas ya que no son financieramente estables. A su vez, la inversión que tienen y subvención suele ser escasa y cuentan con un importante desconocimiento de las estrategias de recaudación de fondos que existen.



Arquetipo de cliente

Nombre: Gabriel Martin

Edad: 49 años

Ocupación: Fundador ONG de asistencia social en barrios carenciados

Estado Civil: Casado

Slogan:

“pequeñas acciones por mucha gente, resultan grandes cambios ”

Es divertido y con gustos sencillos.

Padre de una nena de 7 años y un nene de 13 años.

Si bien es tranquilo y calmo, todo es día esta en movimiento entre su trabajo, ONG y familia.

Es muy dedicado y responsable. Tiene valores muy marcados y los comparte durante el día a día por donde se mueva.



Lo motiva (preferencias)

Ayudar a los demás
Ver que su tiempo puede ser muy útil para otros también
Devolverle a la vida algo de lo que él tuvo

Lo desmotiva (Puntos de dolor)

No poder ayudar a mas personas
Que los recursos de la ONG no alcancen para cubrir todas las necesidades que tienen.
Que sus hijos crezcan en un país con tanta desigualdad.
Los indicadores del INDEC año tras año.

Necesidades (que puedes cubrir)

Que su ONG tenga mas voluntarios y donaciones
Poder hacer de su ONG su fuente de ingreso para el y quienes la conforman y así poder dedicarle mas tiempo a las actividades de la ONG

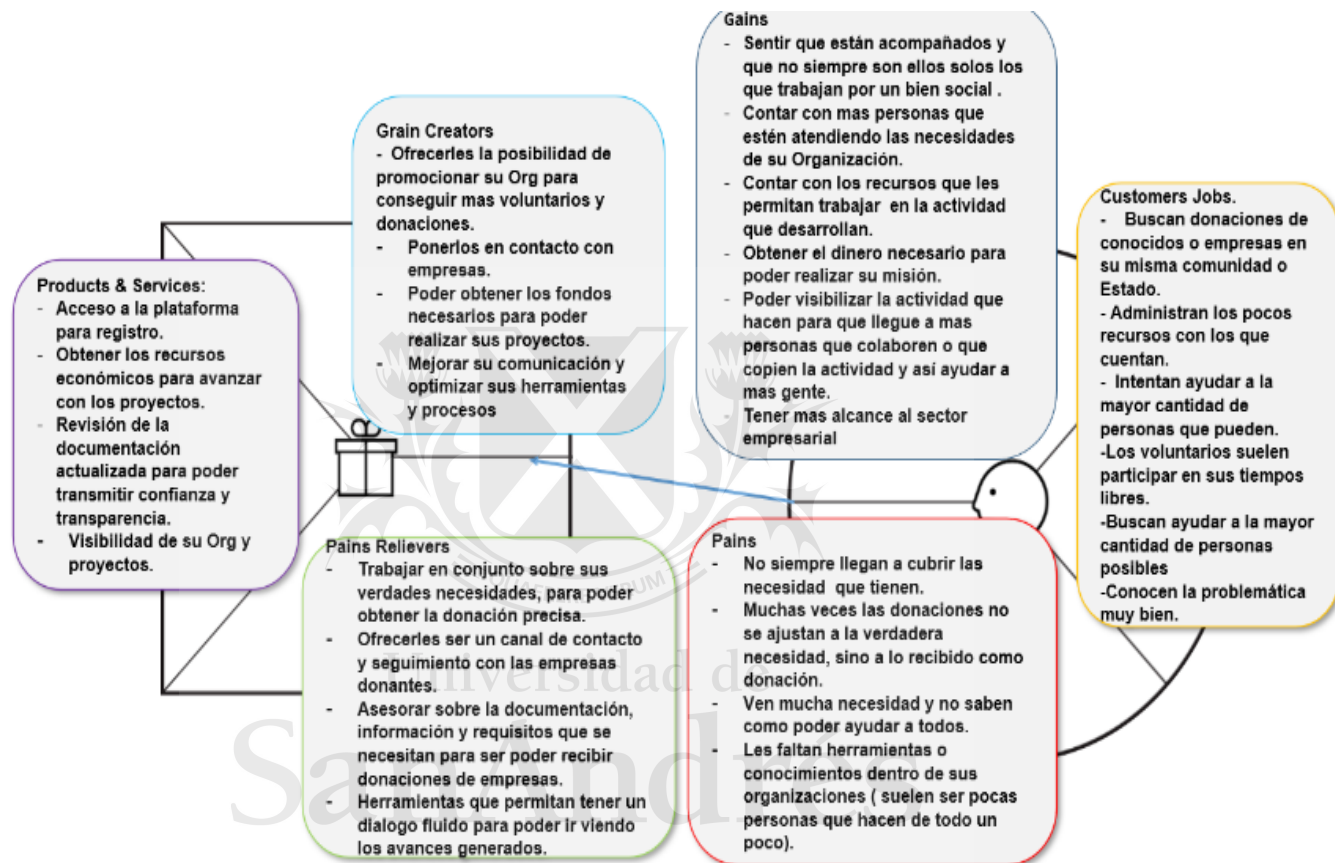
Metas (personales y/o profesionales)

Poder vivir de hacer de ayudar a los demás.
Obtener recursos para que sus resultados en la ONG se cumplan mas rápido.

San Andrés



Value Proposition Canvas



Las organizaciones sin fines de lucro deberán cumplir con los siguientes requisitos para participar en Conectados:

- Contar con documentación legal al día (Registro de inscripción, Estatuto, Reglamento interno, si hay representantes legales)
- Tener más de 2 años de ejercicio
- Presentación de orígenes de los fondos (es importante saber si cuentan con patrimonio propio).
- Ser autónomas en la toma de decisiones



Proceso de validación

Proceso de validación consta de dos etapas:

- 1) Análisis de tendencias y entrevistas a organizaciones sin fines de lucro y pymes.
- 2) Validación de la propuesta.

Etapa 1 – Análisis y entrevistas

Para poder desarrollar y establecer los segmentos antes mencionados, realizamos entrevistas con organizaciones y dueños pymes para conocer sus necesidades, problemáticas, es decir, entender el universo de potenciales clientes de la plataforma. Hemos contactado a 8 empresas pymes y a 8 organizaciones sin fines de lucro mediante la aplicación zoom.

Las entrevistas nos permitieron armar los mapas de empatías de los dos segmentos y comenzar a trabajar en nuestro proyecto, basándonos en los aspectos que pudimos destacar.

También hemos analizado las tendencias de Google utilizando keyword que nos permitieron saber que rol cumple en las sociedades las variables que analizamos.

Etapa 2 – Validación de la idea de negocio

- Entrevistas con organizaciones sin fines de lucro
- Entrevistas con dueños Pymes.
- Mailing

Una vez planteado la idea de proyecto hemos realizado una campaña de Mailing que nos permite validar el interés de los clientes, mediante un call-to-action “quiero saber más” y empezar a crear una agenda de contacto



interesados (ya que ellos debían colocar su mail para recibir más información al respecto). Esta campaña se realizó por survey monkey.

El mail fue enviado a una lista de empresas pymes de 15 contactos de las cuales 8 seleccionaron la opción de conocer más información.

A su vez, se volvieron a hacer entrevistas con dueños pymes para mostrarles un video explicativo de 3 minutos donde se describía la forma de operar de Conectados y se les pidió un feedback al respecto, propuestas o mejoras que ellos harían al servicio para poder participar como clientes.

De la misma forma, nos contactamos con las organizaciones sin fines de lucro, para validar como sería el proceso de recaudación de fondos, comentarles cuales son los pasos que se requieren para formar parte de Conectados y cuales podrían ser los canales de comunicación más simples para tener un feedback dinámico entre las partes.

Como última instancia, y sumando toda la información, comentarios y propuestas de los segmentos analizados, se armó un video explicativo con la propuesta final y se los presentamos a 3 pymes diferentes, para conocer su interés en el proyecto final. La respuesta fue positiva y demostraron interés en participar. Una vez lanzado el proyecto, estas 3 empresas pymes serán contactadas de forma inmediata.

Para ampliar el detalle de cada uno de los procesos de validación implementados y sus resultados ver ANEXO 3



La propuesta de valor

Conectados es una Fundación creada para poder conectar mediante una plataforma digital, de forma sencilla y rápida, a las Pymes Argentinas con las organizaciones sin fines de lucro dedicadas a mejorar la calidad de vida de niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad.

Ofrecemos una plataforma digital especializada, que les permite a las pymes conocer y ser parte de los proyectos de impacto social que las organizaciones sin fines de lucro tienen como objetivo.

Una vez seleccionados, las pymes pueden optar por el proyecto que más se asemeje a su interés y podrán realizar la donación económica que deseen.

Cada proyecto detalla cual es el objetivo, los fondos necesarios para llevarse a cabo, y el nivel de impacto social que generará el proyecto durante su desarrollo y una vez finalizado.

Cada pyme contará con un account manager el cual será responsable de proveer al cliente toda la información necesaria de los proyectos, mantenerlos informados sobre los avances y proveer de reportes quincenales (información e imágenes de cada etapa del proyecto seleccionado por el cliente), para que tanto los dueños pymes como las personas que las forman, sean parte en cada etapa.

A su vez, esta plataforma facilita a las organizaciones sin fines de lucro, profesionalizarse, expandir el alcance de comunicación, formalizar y organizar los papeles de su organización y por supuesto, alcanzar la inversión necesaria para obtener los resultados deseados en su proyecto de impacto social, con cambios que sean sostenibles y medibles.

Conectados está constituida por un grupo de profesionales a cargo de la gestión, desarrollo y seguimiento de la fundación



Los proyectos pueden ser presentados por las organizaciones sin fines de lucro mediante la plataforma digital o poniéndose en contacto con nosotros y/o por voluntarios externos.

Cada proyecto pasa por 3 instancias:

- Control de documentación de la organización y del proyecto.
- Análisis del impacto del proyecto y su estrategia de implementación.
- Supervisión y documentación del proyecto finalizado.

Los proyectos seleccionados por Conectados son previamente evaluados por el personal de la Fundación, para poder acreditar el 100% de transparencia y su puesta en marcha y finalización.

Para que los proyectos puedan llevarse a cabo por profesionales, con la responsabilidad y compromiso que se requiere, tenemos una participación del 5% de lo recaudado en cada proyecto.

Universidad de
San Andrés



Modelo canvas

Segmentos:

Un modelo de negocio es una forma en que una organización crea valor a un segmento de clientes previamente establecido y obteniendo una rentabilidad. Para llevar adelante la propuesta de Valor de Conectados, utilizamos el modelo Canvas, que es un método efectivo para diseñar el modelo de negocio de forma gráfica, clara y bien estructurada, lo cual permitió probar diferentes hipótesis que luego fueron validadas mediante las distintas herramientas previamente mencionadas

Pymes

Durante la primera fase se procederá con las Pymes de Servicio que, dentro de las entrevistas realizadas e interpretación de sus necesidades, son aquellas que tienen mayores dificultades para entender de qué forma pueden generar impacto en el ámbito social como empresa. Para este tipo de Pymes, Conectados les ofrece una herramienta de fácil utilización, lo cual no les demanda tiempo alguno, y les permite empezar a evaluar a su empresa en materia de responsabilidad social empresarial. Las Pymes juegan un papel muy importante en el desarrollo sostenible y Conectados es el puente que las une con las acciones sociales que generan impacto.

El enfoque inicial serán proyectos de impacto social orientado a resolver problemáticas de niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad, y que requieran una inversión estimada de \$400,000 (cuatrocientos mil pesos argentinos).

Para una segunda instancia se podrán incorporar las pymes del sector comercial e industrial



Ventajas para las Pymes:

- Ser impulsores de los cambios sociales que nuestro país necesita.
- Trabajar en una causa como empresa que no sea únicamente los resultados del ejercicio
- Fidelizar a los trabajadores y ayudar al sentimiento de pertenencia
- Mejorar la reputación empresarial
- Ampliar la red de Networking
- Deducción de hasta el 5% del impuesto de ganancias al cierre de ejercicio¹¹. Para esto cumplimos con los requisitos de exención de ganancias¹²

Las Pymes serán contactadas por un profesional de Conectados o también podrán registrarse directamente dentro de la web como Pymes interesadas en participar.

La forma de inscripción pueden encontrarla en “Cómo Funciona” dentro de la barra de herramientas de la plataforma web.

Universidad de San Andrés

SUMA TU PYME

Logra que tu Pyme genere impacto social de forma sencilla y transparente

- 01** Hace click en **INGRESAR** y selecciona " Soy Pyme "
- 02** Completas el formulario y creas el perfil
- 03** Un profesional de Conectados se estara comunicando con vos de inmediato

¹¹ Deducción el Art.81, inciso C) de la Ley del impuesto a las Ganancias.

¹² <https://www.afip.gov.ar/entidades-sin-fines-de-lucro/exencion-de-ganancias/requisitos.asp>



Organizaciones sin fines de lucro

En la primera fase comenzaremos con organizaciones sin fines de lucro de Buenos Aires orientadas a promover el bienestar y los derechos de los niños, niñas y jóvenes en Argentina.

Estas organizaciones deben contar con la formalidad en sus documentos y estar trabajando en proyectos que requieran una inversión máxima de \$400,000 (cuatrocientos pesos argentinos) y que su alcance sea mínimo para 15 chicos en situación de vulnerabilidad.

Cómo funciona:

La Plataforma digital es muy básica para que el completado de datos y presentación de documentación sea sencilla para todas las personas que conformen las organizaciones sin fines de lucro.

En la Web figuran las instrucciones paso a paso de como registrarse como organización. También ofrecemos un canal de atención personalizada en caso de requerir ayuda adicional (WhatsApp)

En “como funciona”, dentro del menú de herramientas de la web, se detallarán en 3 pasos cómo proceder con la registración correspondiente.



SUMA TU ORGANIZACION

Logra que mas Pymes participen de tus proyectos.

01 Hace click en INGRESAR y selecciona "Soy org. s/fines de lucro"

02 Completas el formulario y creas el perfil

03 Luego de un proceso de verificación de datos, damos de alta tu organizacion!

Canales y Relaciones

Pymes

Con las Pymes registradas en Vistage¹³, operaremos de forma presencial con visitas personalizadas de nuestros profesionales y de manera digital mediante los canales de contacto mail, también por teléfono y por nuestra plataforma. También participaremos en eventos Pymes a fin de poder promocionar nuestros servicios. En fases posteriores (luego del primer año) habrá mayor énfasis e inversión de marketing para ampliar nuestro alcance.

¹³ <https://argentina.vistage.com/> Es una red de servicio destinada especialmente a CEOs, dueños de pequeñas y medianas empresas y ejecutivos claves encargados de obtener los mejores resultados para sus empresas, sus equipos de trabajo y para sí mismos.

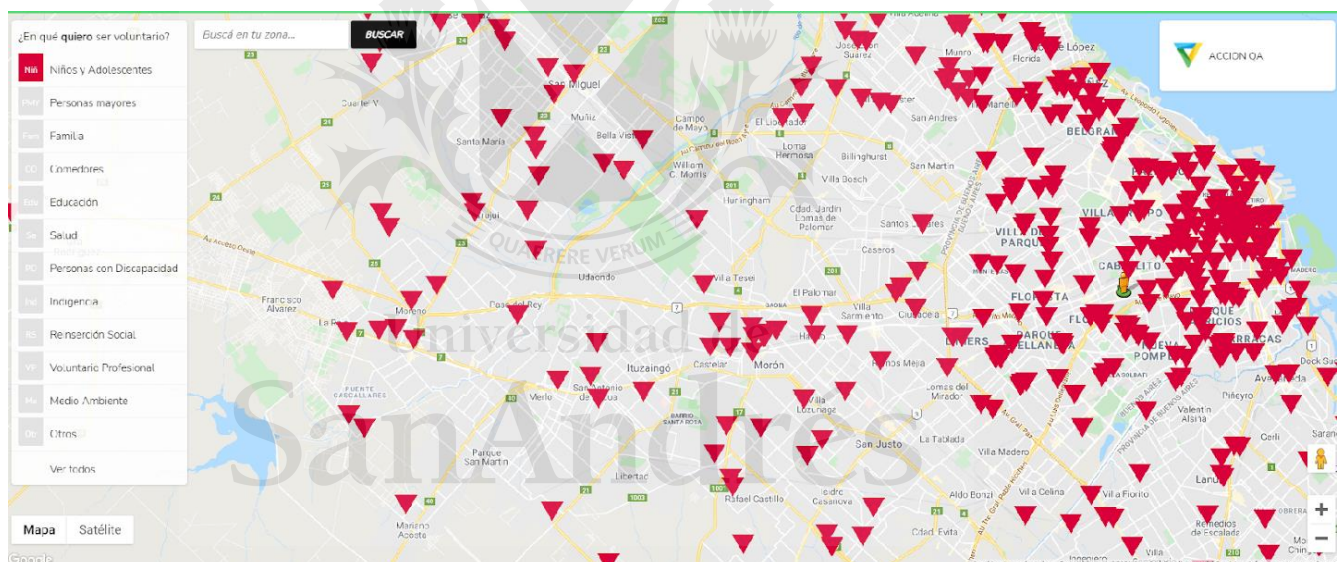


Organizaciones sin fines de lucro

Durante el primer año, contactaremos a las organizaciones sin fines de lucro que están registradas dentro de la Asociación Civil, Quiero Ayudar¹⁴, las cuales ya fueron analizadas en sus temáticas y también mapeadas.

Otra fuente de datos a utilizar será Federación RACI que cuenta con una base de datos de organizaciones sin fines de lucro en CABA.

Esto nos permite un acceso rápido a los datos para contactar a las Organizaciones sin fines de lucro relacionadas con niños y adolescentes en situación vulnerable.



Nuestros canales de contacto con ambos segmentos de clientes se basarán fundamentalmente en la plataforma digital, contacto vía teléfono y chat. El uso de mails y sobre todo la participación y promoción de Conectados en eventos Pymes

¹⁴ <https://www.quieroayudar.org/SerVoluntario> - información obtenida el 17.03.2021



Recursos clave

Los recursos claves más importantes son intelectuales y humanos.

La plataforma digital:

- Debe ser de fácil utilización para que Pymes y organizaciones sin fines de lucro puedan utilizarla sin dificultades.
- Debe permitir una comunicación clara y precisa.
- Conservarse actualizada y con constante mantenimiento para ser confiable para los usuarios

Recursos Humanos

- El personal de Conectados son profesionales en sus distintas áreas con experiencia en sus tareas.
- Como directora de Conectados seré quien hará el contacto inicial con las demás empresas Pymes de Vistage. Lo cual luego permitirá que los account managers puedan hacer el primer acercamiento a los dueños pymes e ir generando mutuamente sus vínculos profesionales.
- Contaremos con profesionales de sistemas y diseño digital para asegurarnos un buen desarrollo de la plataforma, accesibilidad desde los distintos dispositivos, su mantenimiento y el marketing de contenidos que permita ser interesante para los usuarios.



Recursos financieros

El capital de trabajo es un aspecto fundamental para implementar la plataforma y el armado del equipo que llevará adelante las tareas de Conectados, así como también para los registros legales iniciales y garantizar el control de documentación necesaria de los clientes con los que trabajaremos.

Actividades Claves

Nuestras actividades claves están alineadas con una comunicación eficiente, precisa, clara y sencilla.

Para esto, las actividades claves son:

- Construcción, desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital.
- Búsqueda y ampliación de portafolio de organizaciones sin fines de lucro y de nuevos proyectos.
- Generación y fortalecimiento de vínculos con los clientes
- Plan de marketing para lograr alcanzar los objetivos de nuestro negocio.
- Seguimiento y control de las donaciones
- Documentar el proyecto y mostrar los impactos generados

Con las pymes, que son nuestra principal fuente de ingreso. A medida que podamos incrementar nuestro portafolio de clientes, vamos a ir sumando nuevos proyectos de mayor impacto.

Es importante en una instancia inicial, que los proyectos sociales con los que operemos sean de baja inversión y de implementación inmediata. De esta forma podremos medir los resultados de forma rápida e ir logrando el sentido



de pertenencia de los clientes a medida que vamos finalizando los proyectos sociales.

Como actividades diferenciadores claves de nuestra fundación, podemos destacar la atención personalizada a las pymes, el seguimiento y la implementación de los proyectos en los cuales estamos proponiendo para la recaudación y la posibilidad de ofrecerles a las Pymes que puedan visitar el avance y finalización de los proyectos en los cuales participaron.

Para las organizaciones sin fines de lucro, la participación de Conectados les permitirá alcanzar notorios cambios en su gestión, en sus resultados y sobre todo el alcance y entendimiento del sector Pymes.

Con respecto a la situación actual de trabajo remoto y en cumplimiento con los protocolos de sanidad por el COVID 19 implementados por Buenos Aires¹⁵ (donde se realizan la mayor cantidad de proyectos sociales), consideramos importante realizar videoconferencias mensuales entre las Pymes y la Organización sin fines de lucro. Estas videoconferencias tienen como objetivo acercar a las partes durante los avances de los proyectos y permitir generar relaciones más estrechas y personalizadas.

Asociaciones Claves

Dentro del ecosistema donde vamos a operar, consideramos importante desarrollar alianzas estratégicas con plataformas de cobros y pagos, autorizados por el BCRA, para así poder evitar los costos transaccionales que bancos, tarjetas de crédito y débito cobran.

También con empresas de desarrollo digital que nos mantenga la plataforma dinámica y actualizada con las novedades tecnológicas. Otra asociación son las empresas de marketing para lograr una promoción de gran alcance con

¹⁵ <https://portal-coronavirus.gba.gob.ar/es>



mensajes precisos y que lleven a la acción de las pymes de forma inmediata, así como la presencial en eventos

Estas asociaciones son algunas de las diferencias más destacadas que podemos tener con la competencia y nos sería de gran importancia para generar empatía con el target de pymes y hacernos más visibles.

Estructura de Costos

Conectados tendrá recién al segundo año gastos fijos basados principalmente el alquiler de las oficinas de trabajo, electricidad, servicio de comunicación (teléfono y wifi), servicio de agua corriente, honorarios de los profesionales tanto de los empleados como de un estudio contable.

Los costos serán de mayor incidencia durante los primeros dos años de Conectados debido a la implementación de la plataforma, la selección del personal, la búsqueda de los proyectos de las organizaciones a trabajar y al desarrollo de clientes. La plataforma digital requerirá una inversión importante durante el primer año, para su desarrollo, diseño e implementación.

Recursos humanos es otro de los costos claves a considerar ya que serán los responsables de conformar el equipo de conectados.

Luego debemos considerar los gastos variables, donde tendremos campañas de marketing y promoción digital, viáticos de los profesionales en sus visitas a clientes y consultas legales a estudios jurídicos cuando surjan inquietudes sobre los procedimientos.



Fuente de ingreso

Para poder establecer nuestra fuente de ingreso, hemos utilizado la estrategia de Benchmarking, que nos permitió analizar la competencia y contemplar nuestro valor agregado.

Dentro de la competencia hemos evaluado las siguientes organizaciones. Sus links para más información se pueden encontrar al pie de página.

Mi Grano de Arena¹⁶: es una Fundación de Europa que tiene una participación 4% de las donaciones que se realizan vía su plataforma, de las cuales el 50% es para cubrir sus costos internos y el otro 50% generan ayudas voluntarias a los usuarios que tienen. Se puede generar en la plataforma distintos proyectos para recaudación de fondos. Tiene acceso a empresas también.

Kukumiku¹⁷ es una plataforma digital que permite generar proyectos de recaudación o financiación de proyectos solidarios. Además de poder utilizar su plataforma, también ofrecen experiencia y capacitaciones para poder llevar adelante la recaudación con éxito. Son una fundación que difunde causas sociales. Tienen una participación del 5% sobre los fondos recaudación en cada proyecto.

Gofundme¹⁸: es una plataforma que permite armar proyectos que requieran de recaudación de fondos y pueden presentarse en grupos particulares, o abiertos a redes sociales. La forma de participación de esta plataforma es a donación. Cada usuario que crea un proyecto decide cuando donarle a Gofundme para que pueda seguir prestando servicio.

¹⁶<https://www.migranodearena.org/>

¹⁷ <https://www.kukumiku.com/>

¹⁸ <https://es.gofundme.com/>



Plan de marketing

Estrategia del plan de marketing

Utilizamos la herramienta Funnel de marketing para representar las diferentes etapas por las cuales pasa un potencial cliente hasta lograr nuestro objetivo final que es tener la lealtad o regularidad de un cliente dentro de Conectados.

En cada etapa describimos cual es objetivo a alcanzar, que estrategia vamos a implementar y cuáles serán los canales que vamos a utilizar para alcanzar el objetivo planteado.

Fase	Objetivos	Estrategia	Canales
Awareness	Dar a conocer la empresa	Exponer la empresa y objetivos al mercado target	Evento Expo pyme, Publicidad digital en revistas y diarios
Interest	Dar a conocer lo simple de generar impacto positivo	Exponer proyectos y testimonios	Exponer proyectos en redes
Consideration			Emprendedores compartiendo experiencia
Intent			Abandono flujo de donación
Evaluation			NPS
Conversión	Donaciones	Generar conciencia e impacto de cada ayuda	Redes , e-mail
Loyalty	Lograr mayores montos y recurrencia	Ranking de impacto generado	Email status empresas e impacto logrado



El marketing Mix – Las 4 Ps

Producto

Nuestro producto es una Fundación que busca canalizar todos los impulsos solidarios en acciones concretas. Somos intermediarios entre las necesidades que tienen las Pymes de generar impacto y que están comprometidas en causas sociales que permitan lograr reales cambios en la sociedad donde vivimos.

Del total recaudado para cada proyecto, Conectados tiene una participación del 5%. Este monto permitiría sostener a la fundación para poder tener un desempeño profesional y de calidad, para que los resultados sean eficientes y medibles.

Consideramos que es importante apostar por el talento y profesionalismo de nuestro equipo, y para ello es necesario que los sueldos sean acordes con el valor de mercado de esos profesionales. Entendemos que hay una recompensa emocional por el hecho de trabajar en Conectados y posibilitar que se cumplan con los proyectos sociales, pero lo emocional no puede sustituir la necesidad económica.

Con respecto a las Pymes, tienen un beneficio impositivo en el impuesto a las Ganancias según la Ley 20628, para lo cual Conectados debe cumplir con los requisitos formales que se establece en la Resolución General N 2681/09 de la AFIP.

Diferenciación: aunque ya existan organizaciones similares, Conectados ofrece un servicio personalizado con profesionales a cargo de los clientes. Hasta el momento este tipo de plataformas están destinadas mayormente a contactar voluntarios con necesidades puntuales y zonas posibles donde ayudar. A diferencia de eso, Conectados une dos necesidades: La responsabilidad social



empresarial en PYMES, fomentada por sus dueños y con resultados medibles y transparentes con, la misión que tienen las organizaciones sin fines de lucro las cuales requieren de ingresos para poder llevarlas a cabo.

Innovación: nuestra plataforma ofrece la posibilidad de unir Pymes y organizaciones sin fines de lucro, de forma digital, para lograr un importante objetivo el cual podrá medirse mediante un índice de impacto en cada proyecto. Esta plataforma se adapta a las herramientas y metodologías de trabajo diario de las Pymes y su diseño permite identificar rápidamente el valor medido en impacto que tiene cada participación económica.





Precio

Realizaremos 3 niveles de proyectos que serán diferenciados por el monto de inversión requerido y el impacto producido (bajo, medio, alto) medido en: cantidad de empleos generados y llegada a niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad.

Los niveles:

Nivel 1: Proyectos de hasta \$400,000 de inversión y nivel de impacto bajo. Nuestra participación es del 5% (máx. \$20,000)

Nivel 2: Proyectos de hasta \$600,000 de inversión y nivel de impacto medio. Nuestra participación es del 5% (máx. \$ 30,000)

Nivel 3: Proyectos de \$1,000,000 de inversión y nivel de impacto alto. Nuestra participación es del 5% (estimado \$ 50,000)

Plaza

Siendo que Conectados se va a basar en una plataforma electrónica, toda la operativa será de forma digital. Aunque podemos mencionar también que el contacto con los clientes será directo y se realizará de forma presencial, por lo tanto, para el asesoramiento y acompañamiento de nuestros clientes el componente presencial será otra forma de operar.

Promoción

Dentro del primer año, la promoción estará enfocada a trabajar con el contacto directo de los dueños pymes que formen parte de Vistage (es una empresa certificada B). Este programa permite y fomenta una comunicación fluida y de forma directa entre los dueños de las pymes. También se presentaría la



propuesta de sumarse a ser empresas Pymes que generen impacto mediante el canal de comunicación que usa Vistage “workplace”.

Luego contemplamos la participación en eventos relacionados a las pymes y en publicidad mediante campañas digitales.

Las campañas digitales de promoción a cargo de una agencia especializada se realizarán en:

Google AdWords: se trabajará sobre palabras y frases claves como “quiero ayudar” “responsabilidad social empresarial” “quiero donar” entre otras. Varias de estas frases fueron utilizadas en la instancia experimental del proyecto (Ver anexo 2).

Redes Sociales: realizaremos campañas dentro de nuestras redes sociales (Instagram – LinkedIn- Canales de YouTube), para obtener potenciales clientes que pueden darse de dos formas: Porque llegada a la Pyme y decisión de conocer más de nosotros, y también porque nuestra campaña alcanzó a algún miembro de la Pyme que propone internamente a nuestra Fundación (recomendación). Una de las estrategias de contenido es basada en videos cortos de fácil interpretación, lo cual permitiría mostrar la propuesta de valor de conectados de forma dinámica y atractiva.

Community managment: información actualizada de los proyectos que podamos ir mostrando en nuestras redes sociales (Instagram – LinkedIn- YouTube).

Dentro de las campañas digitales, las acciones que realicen los usuarios se tomarán como métrica para evaluar el uso de la plataforma digital, como también para conocer la tendencia de interés sobre la temática social y entender a los futuros potenciales clientes.

Trabajaremos para hacer crecer los “likes/Me gusta” en la paginas de Instagram, LinkedIn y YouTube, lo cual nos permitirá alcanzar a mayor cantidad de potenciales clientes con menor presupuesto en publicidad.



Ejemplo de anuncios de Conectados en las redes sociales.





Competencia

Para poder representar nuestro entorno competitivo de forma simple para visualizarlo y comprenderlo, consideramos 6 variables a medir y lo comparamos contra 4 organizaciones que consideramos que son competencia ya que ofrecen un producto similar al nuestro.

- *Donar online*¹⁹: es una plataforma digital para organizaciones sin fines de lucro para digitalizar las recaudaciones de fondos y poder dar alternativas en las formas de donación para que las personas tengan más facilidades.

¹⁹ <https://donaronline.org/>



- *Quiero ayudar*²⁰: es una página web que cuenta con un mapa interactivo para conectar personas y organizaciones sin fines de lucro. Cuenta con una amplia variedad de datos de organizaciones que le permiten al usuario contactarse con aquella que más se asemeje a su intención de donación o de participar como voluntario.
- *Otras organizaciones*: hemos evaluado las organizaciones mencionadas previamente en el análisis de fuentes de ingresos.

	Conectados	Donar Online	Quiero ayudar	Otras Org.
Servicio simple	●	●	●	●
Personalizado	●	●	○	●
Proyectos cumplidos	●	○	○	●
Medición de impacto	●	○	○	●
Costos de participación	●	●	●	●
Imagen y Diseño	●	●	●	○



²⁰ <https://www.quieroayudar.org/>



Customer Acquisition Cost (CAC)

CAC = TOTAL COST OF SALES / QTY OF CUSTOMER ACQUIRED

Para calcular el costo de adquisición del cliente se consideraron los gastos anuales proyectados a 4 años, los cuales pueden encontrarse con mayor amplitud de detalle en el siguiente apartado (página 49 en adelante).

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Gastos	USD 25.291	USD 24.972	USD 23.503	USD 25.673
Cant. de clientes	55	70	100	180
CAC	USD 460	USD 357	USD 235	USD 143

Como puede notarse en el cuadro, el costo de adquisición de un cliente en dólares va disminuyendo a medida que transcurren los años

Customer Lifetime Value (CLV)

Hemos analizado la ganancia neta (neta de costos directos) que genera una Pyme en conectados en una proyección de 4 años en dólares americanos.

La fórmula utilizada:

CLV = CASH FLOW NETO ANUAL POR CLIENTE x PERIODO DE PERMANECIA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Cash Flow neto	USD 194	USD 226	USD 265	USD 150
Periodo de permanencia	4	4	5	5
LTV	USD 776	USD 906	USD 1.327	USD 748



Las variables consideradas para calcular el CLV fueron:

- Cash Flow neto anual: Es el ingreso neto que genera el cliente anual. Para lo cual se descontó el costo directo (el tiempo que le genera al Account mánager trabajar cada cliente).
- Periodo de cliente: el tiempo de permanencia como cliente regular de Conectados. Entendemos de que dar un buen servicio podemos retener a las pymes por 4 años aproximadamente y luego del tercer año y siendo más conocidos en el mercado y con resultados más visibles, estaremos alcanzando la permanencia de 5 años por pyme.

Análisis

CAMPARATIVA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
CAC	USD 460	USD 357	USD 235	USD 143
LTV	USD 776	USD 906	USD 1.327	USD 748

En base al análisis realizado podemos decir que tenemos cash Flow positivo, ya que la ganancia que deja cada cliente es superior al costo de adquisición de cada cliente.



Equipo y organización

Liderazgo

El Directorio de la fundación está formado por dos directores ejecutivos que tienen la mayor responsabilidad, lo cual les permite definir la visión, el propósito y la misión. Tienen una visión estratégica para tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo. Durante el primer año, uno de los directores se encontrará cumpliendo jornada a tiempo completo mientras que el otro estará acompañando la gestión y aportando en media jornada. En los primeros años, el desarrollo de clientes vendrá de la gestión del directorio en las reuniones de Vistage.

El Directorio es responsable de identificar y fijar las prioridades según cada periodo, definir las estrategias globales de la fundación como lo relacionado con sistemas, marketing, comercialización, recursos humanos. Es decir, de alinear todas las áreas que dan soporte a la fundación.

Con respecto a las pymes y a las organizaciones sin fines de lucro, el Directorio tendrá una importante presencia para entender sus necesidades y establecer los contactos iniciales de forma directa.

Accounts managers

Su rol es fundamental para establecer vínculos a largo plazo, tanto con pymes como con las organizaciones sin fines de lucro. Para el transcurso del primer año, si bien los directores en su participación en Vistage trabajaran fuertemente en la búsqueda y desarrollo de clientes, de todas formas, se contará con un account manager para participar en el manejo de los primeros clientes.



Las tareas para desempeñar son:

- Gestionar las estrategias con los clientes (pymes/ organización sin fines de lucro)
- Seguimiento de las inversiones de cada Pyme y mantenerlos informados sobre los avances de los proyectos.
- Buscar la satisfacción del cliente ofreciendo un servicio confiable, alineado a la misión de Conectados.
- Mantener reuniones periódicas

Para esto, consideramos que su perfil debe considerar:

- Ser empático y amable para poder transmitir la información con el nivel de detalle que requiere y de delicadeza que los proyectos sostienen en sus causas
- Tener y demostrar confianza con los clientes
- Ser responsable y discreto para manejar la información que sea confidencial y sensible.
- Ser analítico y tener capacidad de resolver problemas

Administración

Contaremos al principio con dos administrativos que llevarán adelante toda la documentación y registro de las organizaciones sin fines de lucro. Serán los responsables de controlar la veracidad y transparencia de las organizaciones y luego la implementación de los fondos recaudados en los proyectos acordados

Se buscará idealmente una persona con experiencia en el manejo de documentación y que conozca cuales son los requisitos formales que las organizaciones sin fines de lucro deban cumplir.



Implementación del negocio

Para la implementación del negocio es su instancia inicial se realizó el siguiente calendario con las principales tareas a desarrollar en cada mes.

	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Legales y Contables												
preparación de documentos	■											
inscripción de Conectados en IGJ	■	■	■									
Balance Inicial			■	■								
Apertura Cta Bancaria				■	■							
Personal												
incorporación del Directorio	■											
incorporación de comerciales y admin		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Marketing + IT												
Diseño de imagen		■	■									
Planeamiento de módulos			■	■	■							
Desarrollo e implementación				■	■	■						
Puesta online							■	■				
Generales												
Alquiler oficina											■	■
compra de mobiliarios y PC											■	■
Comerciales y administrativos												
Desarrollo de cartera de clientes				■	■	■	■	■	■	■	■	■

Durante el primer año de implementación Conectados trabajará en el desarrollo de una cartera de clientes, para poder empezar a generar la participación necesaria para cubrir los costos y dar a conocer su servicio.

A medida que podamos ir ampliando la cartera de Pymes y fidelizándola, lo cual entendemos que será para el tercer año de lanzado conectados, debemos



ir acompañando el crecimiento de forma alineada con el equipo de marketing e informático.

Dentro de los primeros 6 meses, debemos contar con la plataforma digital de conectados disponible para empezar a operar y una base de datos de al menos 28 organizaciones sin fines de lucro que hayan sido evaluadas por persona del conectado y que cumplan con los requisitos legales.

Para el segundo semestre de Conectados, debemos contar con al menos 54 opciones de proyectos sociales que requieran de inversión inmediata de montos que no superen los cuatrocientos mil pesos argentinos y que su puesta a punto tenga una duración máxima de 30-45 días. Dentro de este semestre, podremos contar con la opción de registro voluntario de organizaciones dentro de la plataforma digital como hemos mencionado en los demás apartados y en los Anexos.

Para los siguientes años, trabajaremos en los procesos para poder ser más eficientes en nuestro servicio y utilizaremos la experiencia de los contactos generados durante el primer año, para optimizar nuestros recursos.

Para el segundo año, planeamos tener 105 proyectos activos sus respectivas inversiones y un portfolio de 70 clientes.

El crecimiento de Conectados es muy amplio, ya que una plataforma digital bien implementada y actualizada, y una base de datos importantes de organizaciones sin fines de lucro, facilita la promoción y el alcance.

También es importante las experiencias que tengan las pymes con Conectados ya que la recomendación es una variable muy importante que consideramos que pueda garantizar la confianza en nuevos clientes.



Ingresos

AÑO	Cant. de clientes	Cant. proyectos anuales	Cant proyectos por cliente	Participación anual
1	55	51	1 mensual	USD 10.667
2	70	105	2 mensuales	USD 16.987
3	100	144	4 mensuales	USD 26.538
4	180	169	5 mensuales	USD 26.923

Para obtener la participación de Conectados se realizó la conversión a dólares americanos.

El modelo de negocios implica que las inversiones sean recolectadas en el menor tiempo posible para poder cumplir con los costos implicados en el proyecto, evitando que la inflación afecte abruptamente.

Las proyecciones se realizaron anualmente.

Año 1	Cant proyectos			Participacion		Total pesos	Total usd
	Participacion	semestre 1	semestre 2	semestre 1	semestre 2		
Nivel 1	\$ 20.000	15	25	\$ 300.000	\$ 500.000		
Nivel 2	\$ 30.000	3	8	\$ 90.000	\$ 240.000		
Nivel 3	\$ 50.000		3		\$ 150.000		
				\$ 390.000	\$ 890.000	\$ 1.280.000	\$ 10.667
Año 2	Cant proyectos			Participacion		total pesos	Total usd
	Participacion	semestre 1	semestre 2	semestre 1	semestre 2		
Nivel 1	\$ 20.000	35	35	\$ 700.000	\$ 700.000		
Nivel 2	\$ 30.000	10	15	\$ 300.000	\$ 450.000		
Nivel 3	\$ 50.000	4	6	\$ 200.000	\$ 300.000		
				\$ 1.200.000	\$1.450.000	\$ 2.650.000	\$ 16.987
Año 3	Cant proyectos			Participacion		Total pesos	Total usd
	Participacion	semestre 1	semestre 2	semestre 1	semestre 2		
Nivel 1	\$ 25.000	45	50	\$ 1.125.000	\$1.250.000		
Nivel 2	\$ 50.000	15	20	\$ 750.000	\$1.000.000		
Nivel 3	\$ 75.000	6	8	\$ 450.000	\$ 600.000		
				\$ 2.325.000	\$2.850.000	\$ 5.175.000	\$ 26.538
Año 4	Cant proyectos			Participacion		Total pesos	Total usd
	Participacion	semestre 1	semestre 2	semestre 1	semestre 2		
Nivel 1	\$ 25.000	50	55	\$ 1.250.000	\$1.375.000		
Nivel 2	\$ 50.000	20	25	\$ 1.000.000	\$1.250.000		
Nivel 3	\$ 75.000	8	11	\$ 600.000	\$ 825.000		
				\$ 2.850.000	\$3.450.000	\$ 6.300.000	\$ 26.923



Estructura de costos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
	\$ 3.034.950	\$ 3.895.600	\$ 4.583.100	\$ 6.007.500
(1) OFICINA: Alquiler Oficina + Mantenimiento	\$ -	\$ 305.500	\$ 383.400	\$ 514.300
Alquiler Oficina		\$ 240.000	\$ 300.000	\$ 420.000
Expensas		\$ 24.000	\$ 30.000	\$ 31.200
Luz		\$ 12.000	\$ 18.000	\$ 21.600
Aqua		\$ 4.500	\$ 5.400	\$ 6.500
Limpieza		\$ 25.000	\$ 30.000	\$ 35.000
(2) Movilidad:	\$ 54.750	\$ 219.000	\$ 328.500	\$ 438.000
transporte para visitas a los clientes y a las Org.	\$ 54.750	\$ 219.000	\$ 328.500	\$ 438.000
(3) TIC: Tecnologías de información y comunicación	\$ 244.200	\$ 154.200	\$ 210.200	\$ 229.200
Telefono Celulares (Personal)	\$ -		\$ 48.000	\$ 60.000
Telefonos Fijos e Internet		\$ 30.000	\$ 38.000	\$ 45.000
Mails (Gsuits)	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200
Marketing	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 70.000	\$ 70.000
Plataforma digital	\$ 200.000	\$ 80.000	\$ 50.000	\$ 50.000
(4) Sueldos	\$ 2.520.000	\$ 2.880.000	\$ 3.240.000	\$ 4.320.000
Sueldos y Aguinaldos	\$ 2.520.000	\$ 2.880.000	\$ 3.240.000	\$ 4.320.000
(5) Servicios Fijos (Contador, Mensajería)	\$ 96.000	\$ 96.900	\$ 121.000	\$ 146.000
Contador	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 120.000	\$ 144.000
Mensajería		\$ 900	\$ 1.000	\$ 2.000
(6) Capacitaciones	\$ 120.000	\$ 240.000	\$ 300.000	\$ 360.000
Vistage	\$ 120.000	\$ 240.000	\$ 300.000	\$ 360.000
(8) Gastos variables	\$ 50.000	\$ 80.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Participacion en eventos + MKT	\$ 40.000	\$ 60.000	\$ 80.000	\$ 80.000
consultas legales	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ -	\$ -
otros		\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 20.000

Universidad de
San Andrés



Plan Financiero, resultados y requerimientos de inversión

Contexto Macro y microeconómico

Conectados se va a implementar en un contexto según las siguientes características

- Población total: 45.808.747 (proyección 2021)²¹
- Tasa de desocupación 10,2 % (1er trimestre)
- población bajo la línea de pobreza 42 % (segundo semestre de 2020)²²
10,5% en situación de indigencia²³ – 31,5% en pobres (más información ANEXO 1)
- Pymes registradas al 2019²⁴: en Buenos Aires: 558,782
- Trabajo infantil (niños de 5 a 15 años) 764,000 entre octubre 2016 y septiembre 2017²⁵
- Estimador mensual de actividad económica – 2%
- Impacto COVID: 40,3% de los hogares cuentan con problemas laborales²⁶

A la fecha de hoy podemos mencionar que tanto organismos como el INDEC, CAME, Ministerio de Producción, entre otros, no cuentan con la información actualizada de la situación del país, tanto productiva como social.

²¹ <https://www.indec.gob.ar/> - información obtenida al 21 de julio de 2021

²² <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46> - información obtenida al 21 de julio de 2021

²³ Indigencia hogares que no cuentan con ingresos para cubrir las necesidades básicas de una canasta de alimentos. Según INDEC. - <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

²⁴ Información obtenida del Ministerio de Producción el 25.11.2020
<https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>

²⁵ https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/eanna_2018.pdf - información obtenida al 9 de junio de 2021.

²⁶ https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/EICOVID_primer_informe.pdf - información obtenida al 9 de junio de 2021



Un punto importante que destacar es el impacto negativo que la llegada del Covid-19 ha ocasionado en Argentina. Al momento no se terminan de evaluar ya que por el momento la situación en nuestro país no está controlada. Sin bien las crisis desenlazadas por la pandemia afecta a toda la sociedad, se profundiza en la situación de vulnerabilidad que vive el 42% de la población argentina en línea de la pobreza.

Cash Flow proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ventas brutas	\$1.280.000	\$2.650.000	\$5.175.000	\$6.300.000
Costo	-\$2.520.000	-\$2.880.000	-\$3.240.000	-\$4.320.000
Margen bruto	-\$1.240.000	-\$230.000	\$1.935.000	\$1.980.000
MG%	-96,88%	-8,68%	37,39%	31,43%
Marketing	-\$40.000	-\$60.000	-\$80.000	-\$80.000
Otros Gastos	-\$146.000	-\$176.900	-\$221.000	-\$246.000
Gastos de Tecnología	-\$244.200	-\$154.200	-\$210.200	-\$229.200
EBITA	-\$1.670.200	-\$621.100	\$1.423.800	\$1.424.800
Amortización	-\$66.667	-\$93.333	-\$110.000	-\$60.000
Ingreso Neto	-\$1.736.867	-\$714.433	\$1.313.800	\$1.364.800
CAPEX	-\$200.000	-\$80.000	-\$50.000	-\$50.000
FFL	-\$1.870.200	-\$701.100	\$1.373.800	\$1.374.800
Valor terminal				\$3.000.000
FFL + VT	-\$1.870.200	-\$701.100	\$1.373.800	\$4.374.800
FFL acumulado	-\$1.870.200	-\$2.571.300	-\$1.197.500	\$3.177.300
TIR	38%			
VAN	\$904.471			



TAM SAM SOM

Para calcular el tamaño potencial del mercado, hemos utilizado la herramienta TAM SAM SOM, lo cual nos permite estimar el volumen de mercado que podríamos captar, si contáramos con los recursos necesarios.

Hemos analizado y trabajado con fuentes de Argentina (Ministerio de Producción) y también evaluado las posibilidades de atender Pymes en Latinoamérica.

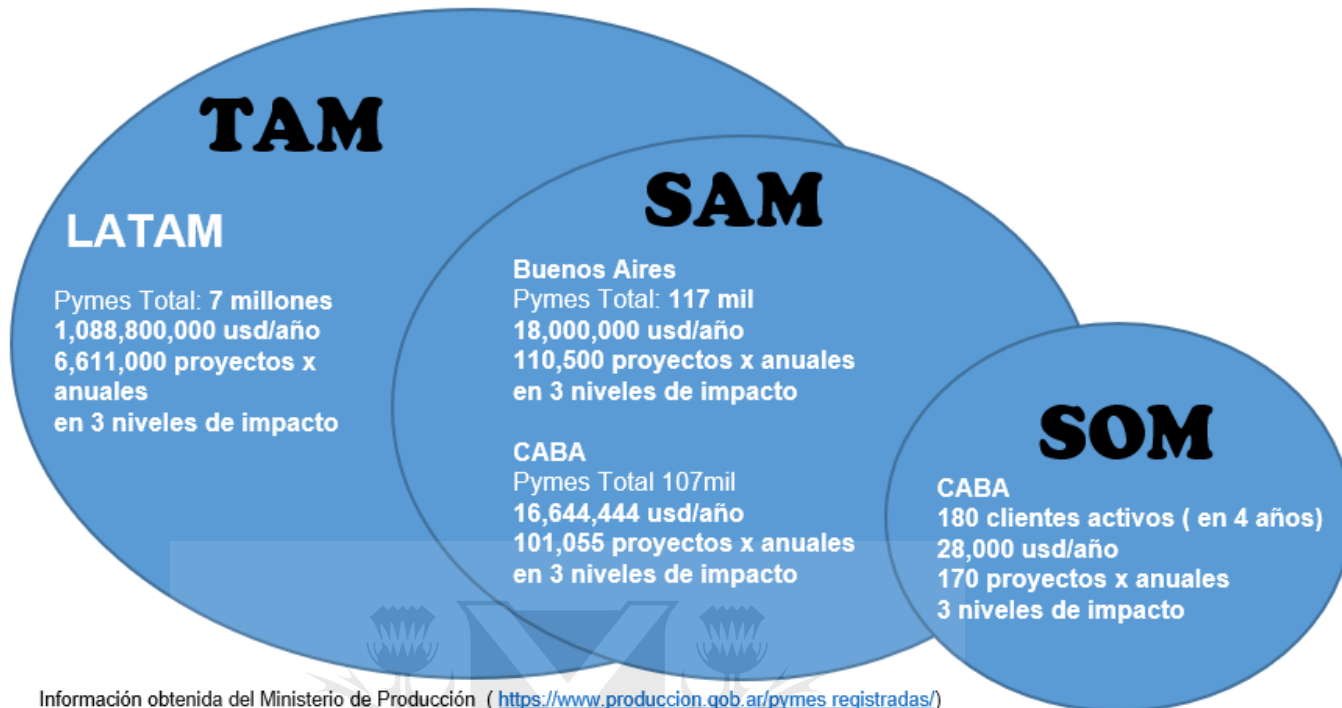
Consideramos que el modelo de negocios de Conectados, es simple y fácil de adaptar a las distintas culturas de los países. También es importante destacar que Latinoamérica cuenta con un gran potencial de empresas Pymes y también con una situación actual de grandes diferencias en los ámbitos sociales, para la cual hay constituidas una gran variedad de organizaciones sin fines de lucro que trabajan los asuntos de vulnerabilidad en niños y jóvenes.

Millones de PYMES y Trabajadores Independientes en Países Seleccionados de América Latina



PYMES = Pequeñas y Medianas Empresas que emplean entre 1 a 200 trabajadores. TI= Trabajadores Independientes, Empresarios individuales Trabajadores autónomos y Freelancers. Las cifras se expresan en millones. Fuentes: Banco Mundial y estimaciones locales.

Fuente: consultora Amercias MArket Intelligence (AMI)



Información obtenida del Ministerio de Producción (<https://www.produccion.gob.ar/pymes-registradas/>)



Universidad de
San Andrés



Modelo de Generación de Beneficios

Los beneficios generados de Conectados se pueden medir en beneficios sociales, empresariales y económicos

Beneficios Sociales

Dentro de los beneficios sociales, es importante destacar que los proyectos que forman parte de Conectados generan impacto social. A medida que corran los años del negocio, más Pymes habrán podido participar de propósitos que tienen como fin principal mejorar la calidad de vida de niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad.

Dentro de los 3 niveles de proyectos que realizaremos, el impacto medido será en cantidad de personas que hemos podido resolver su situación actual, mejorado su calidad de vida, o necesidad. Otro aspecto que evaluar será la cantidad de puestos de trabajo que el proyecto genera, tanto en su implementación como, los puestos fijos que requiere el proyecto finalizado.

Beneficios empresariales

Con respecto a las pymes, acompañaran las tendencias actuales que hoy se están generando en todos los sectores a nivel mundial y que apuntan a que las empresas sean parte de los cambios de triple impacto que el planeta necesita. También ayudar a mejorar su imagen empresaria y a ofrecer a los consumidores una mirada más integradora del contexto donde operan, de su interés por la sociedad y el medio ambiente. Hoy en día, los consumidores están informados y exigen una integración que tenga como objetivo final una economía integrada y sustentable.

Otro aspecto para las Pymes es el carácter impositivo. Existen incentivos fiscales para las personas físicas las cuales pueden deducir sus donaciones en dinero hasta un 5% de la Ganancia neta del ejercicio.



Factores críticos para el éxito

Conectados al ser una Fundación que se encarga de conectar y potenciar dos partes (pymes y organizaciones sin fines de lucro), tiene como factor crítico los siguientes aspectos:

La fidelización de Pymes: Las pymes juegan un rol principal en Conectados lo cual es importante trabajar sobre la transparencia de nuestra gestión, generar la confianza necesaria con los dueños pymes, tener una plataforma ágil que sea simple para facilitar la operatoria y trabajar sobre la promoción para tener mayor alcance

La transparencia de las organizaciones sin fines de lucro: las Organizaciones deben ser confiables, contar con toda la documentación requerida en forma, y deben poder mostrar la situación contable y financiera de forma transparente. Para esto implementaremos internamente un proceso de control de documentación exigente, lo cual nos garantice la confianza y éxito de los proyectos llevados a cabo.

Universidad de
San Andrés



Aspecto legales y regulatorios

Como Fundación debemos estar registradas en IGJ, contar con Estatuto de la organización y el acta constitutiva, cumpliendo con el artículo 33 del Código Civil.

A su vez la Ley 19.836 es la ley de fundaciones que describe los regímenes para su desenvolvimiento y control.

Para poder permitirle a las Pymes deducir del impuesto a las ganancias e IVA, debemos estar habilitados por AFIP cumpliendo con el Art 81C de la ley de impuesto a las ganancias y poseer el Certificado de Exención vigente²⁷.



Universidad de
San Andrés

²⁷ <https://www.afip.gob.ar/genéricos/exentas/rg2681/>



Conclusión

Conectados es un proyecto que nace con la motivación de incentivar la conciencia social mediante dos eslabones que son fundamentales para obtener resultados de impacto.

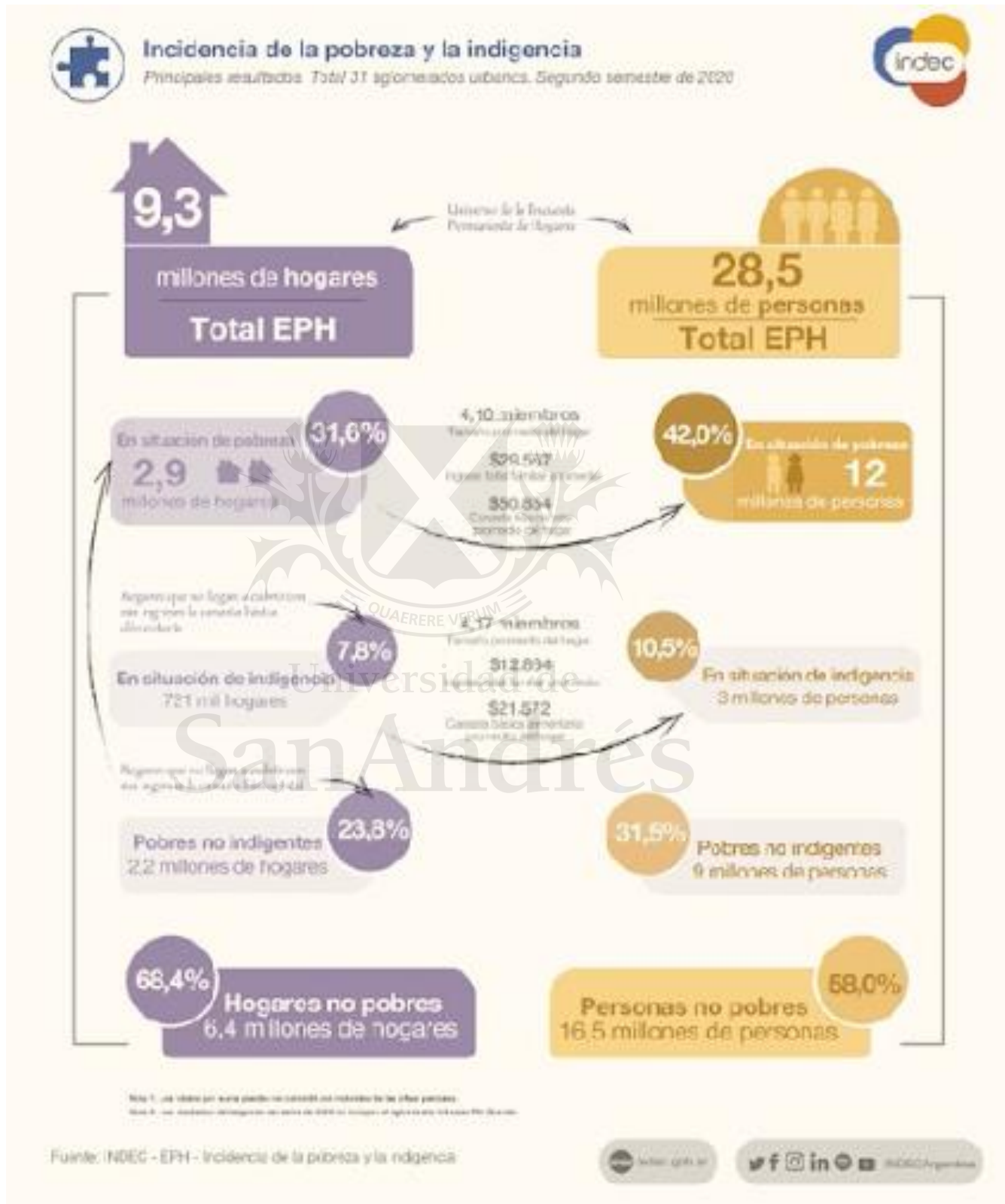
Su implementación y puesta a punto requiere de una inversión inicial fácil de alcanzar y su potencial es infinito. Entendemos que este momento es crucial para su lanzamiento ya que la tendencia actual acompaña nuestra visión de crear un canal de conexión entre dos actores para generar un sistema económico inclusivo, equitativo y regenerativo para todas las personas. Es importante que la participación que tienen las pymes en el mercado argentino, también se vea reflejado en la promoción de una nueva economía participativa, donde hoy está comenzando a ser impulsada y construida por todos aquellos que trabajan, los consumidores, las personas físicas, los estudiantes y demás.



Universidad de
San Andrés



Anexo 1





Anexo 2

- 1. EDUCACIÓN,**
intercambios, educación primaria, secundaria, terciaria y becas.
- 2. CIENCIA Y TECNOLOGÍA,**
que incluye innovación, ciencia, telecomunicaciones.
- 3. CULTURA,**
donde se considera arte, diversidad cultural, lengua, pueblos originarios, Holocausto, deportes, religión, comunidad judía.
- 4. DERECHOS HUMANOS,**
género, derechos de la mujer y de los niños, refugiados, derechos económicos, sociales y culturales, minorías, inmigrantes, discapacidad, derechos de los trabajadores, libertad de expresión, libertad de prensa, violencia, abuso sexual, niñez y juventud, refugiados, padres adolescentes.
- 5. ECONOMÍA,**
crecimiento económico, finanzas, instituciones económicas, comercio e inversiones, industria, energía, turismo, empleo, agricultura, pesca, ganadería, construcción.
- 6. MEDIO AMBIENTE,**
cambio climático, desarrollo sostenible, sustentabilidad, protección de la biodiversidad.
- 7. REFORMA DEL SECTOR PÚBLICO Y GOBERNABILIDAD,**
elecciones, administración gubernamental, resolución de conflictos, lucha contra el crimen organizado, paz.
- 8. TRANSPARENCIA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN,**
acceso y libertad de información.
- 9. JUSTICIA Y SEGURIDAD.**
- 10. FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL,**
emprendedores sociales, voluntarios, activismo, ayuda comunitaria.
- 11. REDUCCIÓN DE LA POBREZA E INCLUSIÓN,**
microfinanzas, micro emprendimientos, equidad, empleo, ayuda humanitaria, agua y saneamiento, infraestructura, ayuda humanitaria, cooperación al desarrollo, catástrofes, alimentos.
- 12. SALUD,**
epidemias, reproducción, maternidad, VIH/Sida, investigación médica, asistencia médica básica).
- 13. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.**



Anexo 3

Uno de los experimentos que se muestran a continuación se realizó con el fin de analizar las tendencias en Google de aquellas keywords que son importantes para Conectados.

El análisis se realizó de junio 2019 a junio 2020.

Los resultados indicaron un aumento en las búsquedas relacionadas con donaciones y ayuda social, los volúmenes fueron mayores a 50 búsquedas diarias.

- Análisis 1

Keyword: DONACIONES

- análisis 2

Keywords: QUIERO AYUDAR

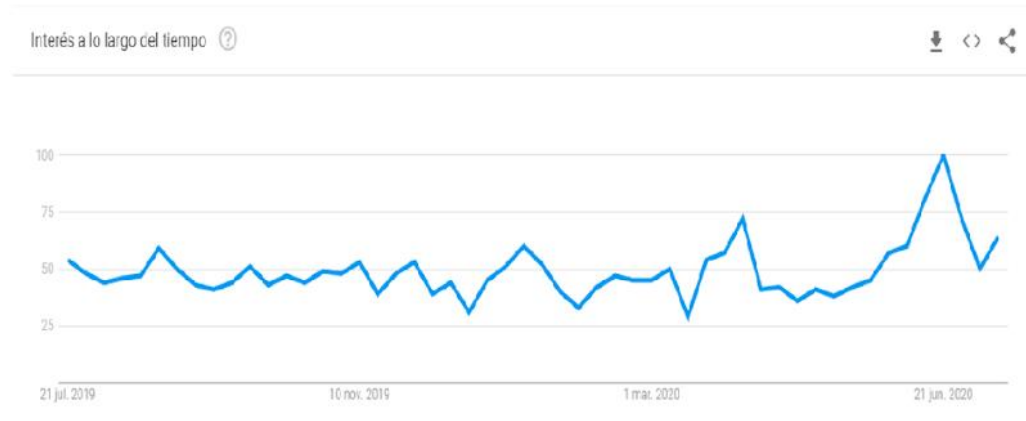
- Análisis 3

Keywords: AYUDAR DESDE EMPRESA

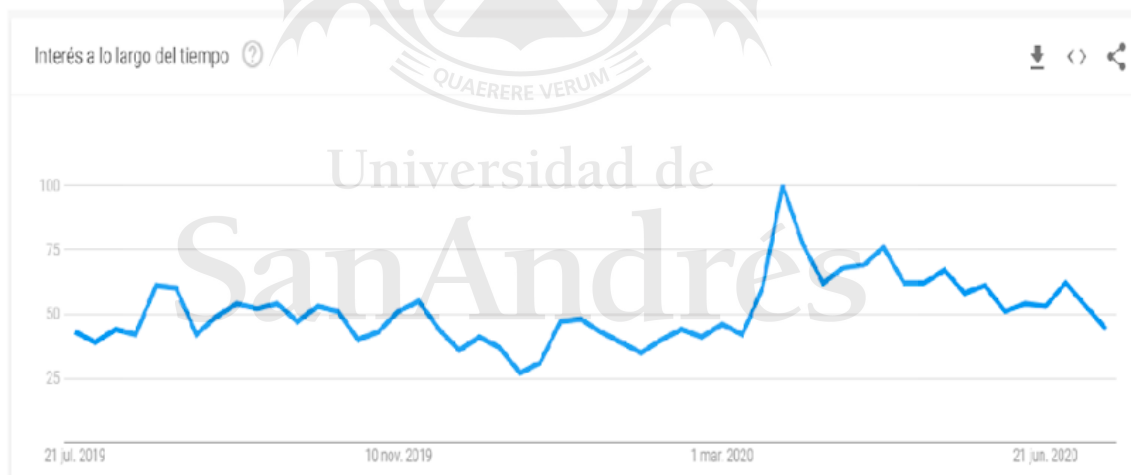




Análisis de tendencias: **Donaciones**



Análisis de tendencias: **Quiero ayudar**





La campaña de Mailyng fue enviada a una base de datos de dueños Pymes de las cuales pudimos evaluar el interés mediante un Call to action: Quiero conocer más...

conectados

¿SABIAS QUE TU PYME PUEDE GENERAR IMPACTO SOCIAL?

Es muy simple...

- *Elegí el proyecto social en que te gustaría que tu pyme participe.*

- Cuantas fuentes de trabajo genera el proyecto.
- Nivel de impacto: A cuantas personas va a ayudar este proyecto.
- Cuantos fondos se necesitan para llevarlo a cabo.

- *Colabora haciendo tu donación*

- El monto y la frecuencia de colaboración lo eligo tu Pyme.

- *Seguí el paso a paso del avance del proyecto*

- Recibí el avance por vídeo para compartir con tus empleados
- Atención personalizada.
- Podes visitar el lugar donde se realice el proyecto

Forma parte de la comunidad Conectados

[Quiero conocer mas ...](#)