



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo de Graduación - Plan de Negocios

“POWERHOUSE”
Soporte Profesional a PyMes

Autora

Ornella Caruso

27037

Mentor

Adrián Darmohraj

Buenos Aires, Diciembre 2021

Índice

Resumen ejecutivo	3
Capítulo 1: Introducción	4
Evaluación de la oportunidad	
Negocio propuesto para capturar la oportunidad	
Propuesta de modelo de negocios	
Capítulo 2: Análisis del entorno e Investigación	11
Análisis del micro/macroentorno	
Investigación de Mercado	
Capítulo 3: CANVAS	23
Capítulo 4: Marketing	29
Plan de marketing	
Capítulo 5: Costos, Finanzas e Inversión	32
Capítulo 6: Equipo	37
Capítulo 7: Aspectos legales e impositivos.....	39
Capítulo 9: Plan de Implementación	39
Conclusiones	41
Bibliografía y Fuentes de Información	42
Anexos	

Resumen

El negocio propuesto consiste en desarrollar una empresa que brinda un servicio de consultoría empresarial en las áreas de marketing, finanzas y gestión para micro y pequeñas empresas del rubro comercial. Un servicio accesible económicamente con el fin de diagnosticar qué está fallando o bien optimizar la empresa en temas específicos tanto en el corto, mediano y en el largo plazo.

El segmento objetivo está conformado por hombres y mujeres de entre 45-65 años, con un nivel socioeconómico medio, con solo estudios secundarios, que residen en Buenos Aires y tienen pequeñas o medianas empresas y comprende el valor del trabajo y los esfuerzos que se realiza para salir adelante.

Los precios de las contrataciones del servicio dependerán de las horas que necesite el proyecto y si es de corto o largo plazo. Se requerirá de una inversión inicial de \$686.710, que vendrá por parte de capital propio.

Finalmente, el VAN, con una proyección de 5 años, sería de \$1.796.820

Universidad de
San Andrés

Capítulo 1: Introducción

Evaluación de Oportunidad

El siguiente trabajo comienza a raíz de las necesidades encontradas detrás de una empresa familiar, sumado al fuerte golpe que sufrieron estas pequeñas y medianas empresas por la pandemia mundial generada por el covid-19. Existe un mundo de pequeñas y medianas empresas creadas por emprendedores o comerciantes que lograron construir negocios exitosos pero que todavía trabajan de manera “artesanal”, es decir basada en la experiencia a través de los años. El problema es que los mercados siguen creciendo en complejidad y competitividad, cada año gracias a la globalización y la tecnología. Y ahora también, debemos sumar la crisis por el covid-19, donde muchas empresas tuvieron que repensar su negocio, debieron volcarse al mundo digital entre otras cosas, y un gran porcentaje no tenía las herramientas para darle frente a estos cambios. Una empresa, sea grande o pequeña, para ser competitiva debe renovarse continuamente.

Los dueños de estas pequeñas y medianas empresas no solo están detrás de un sueño, enfrentan el riesgo y buscan permanentemente oportunidades y desafíos. Las empresas más exitosas basan su existencia en: rentabilidad sostenible, crecimiento de la compañía, profesionalización de sus miembros, perdurabilidad en el tiempo de generación en generación y una inteligente elección y evaluación de oportunidades. Las que más crecen tienen una permanente actitud innovadora, creando propuestas de valor que generan beneficios.

¿Por qué se decidió enfocarse en las PyMEs? Primeramente, porque conforman el mayor porcentaje del motor económico del país, es decir que hay más de 600.000 y todas tienen el mismo denominador común. Además de haber trabajado y estar familiarizada con el mundo PyMe, la razón por la que

se elige a este grupo es porque son empresas con ambición: tienen tres características en común - estratégica, energizada y pionera. Las PyMEs son flexibles por su estructura que es un poco más sencilla, por lo que se adaptan más rápido a los cambios. Es un lugar donde las relaciones personales son cercanas y directas donde el aporte y valor de cada miembro hace una diferencia, y la comunicación es más fácil y eso permitirá que las nuevas ideas fluyan y los problemas se resuelvan en equipo.

Contexto de la industria de Consultoría

En general, se observa que las PyMEs no tienen el hábito de adquirir servicios de consultoría para optimizar sus decisiones empresariales. Un estudio realizado en el 2014 y titulado “mercado de consultoría para pymes en Argentina: Un análisis exploratorio del grado de desarrollo de su oferta”¹ Explica que esto podría darse por al menos dos razones:

Primero, porque la cantidad de empresas que no tienen las capacidades suficientes como para auto diagnosticar sus propios problemas o debilidades y pedir ayuda externa es muy elevada. Según la Confederación Argentina de la Mediana Empresa² (CAME), unas 40.000 empresas de distintos sectores (industria, comercio, servicios y turismo, etc.) cerraron este año. Y entre 20.000 y 40.000 pymes más se encuentran en una situación de riesgo, muy crítica,

En segundo lugar, porque aun cuando tienen pleno conocimiento de la necesidad de recibir apoyo, en general, perciben que la oferta de servicios disponible en el mercado no se adecua a sus necesidades. Y, de hecho, muchas PyMEs perciben que este tipo de servicios es solo para las grandes empresas y por lo tanto, no los demandan.

Reichmuth (2001) argumenta que la demanda y posibilidad de pago de un servicio de consultoría varía de acuerdo al tamaño de las empresas. Si

¹

https://digital.cic.gba.gob.ar/bitstream/handle/11746/6058/11746_6058.pdf-PDFA.pdf?sequence=2&isAllowed=y último acceso: 22/11/2021

²

<https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Radiografia-de-las-pymes-2020-balance-de-un-ano-sin-precedentes-20201204-0001.html> último acceso: 22/11/2021

dividimos a las empresas en grandes, PyMEs y micro-pequeñas, las grandes empresas pueden pagar y tener a alguien en su empresa para cumplir este rol y no depender de una tercerización del servicio. En cambio, el segundo grupo, está interesado en este tipo de servicio de consultoría, pero solo si se los advierte y asiste para que lleven adelante el proceso. Por último, está el grupo más numeroso de empresas pero que tienen menos productividad y la demanda del servicio es prácticamente nula.

Podemos concluir entonces que, el segmento de empresas donde los servicios de consultoría tienen un mayor resultado potencial en la mejora de la productividad, es el que está formado por empresas de bajas capacidades empresariales, que son justamente las que poseen una menor tendencia a demandar estos servicios.

A partir de las razones mencionadas anteriormente, si existen empresas que reconocen la necesidad del servicio de consultoría, y tienen la disponibilidad de pagar por el servicio, existe una demanda clara para ofrecer el servicio. Esto quiere decir que hay empresas dispuestas a pagar por soluciones a sus problemas, y esto se convierte en una oportunidad de negocio. Y también se puede trabajar en resolver los costos para las empresas que reconocen la necesidad pero que la disponibilidad de pago es baja.

Según los datos del DIRCON, el grado de cobertura para la categoría de servicios de Ventas y Comercialización³ que es donde nos enfocaremos más adelante es del 6,4%, y más del 50% da servicio de consultoría relacionado a las actividades de Marketing.

También cabe destacar que la distribución espacial de los consultores registrados está fuertemente concentrada en unas pocas provincias: C.A.B.A., Provincia de Buenos Aires, Santa Fé, Córdoba y Mendoza, que agrupan a poco más del 84% del total.

³ Fuente: Elaboración propia en base a DIRCON (2012)- MERCADO DE CONSULTORÍA PARA PYMES EN ARGENTINA. UN ANÁLISIS EXPLORATORIO DEL GRADO DE DESARROLLO DE SU OFERTA (Aggio, Carlos; Baruj, Gustavo; Pavlicevic, Juan; Massaro, Fernando y Rolón, Hugo)

Podemos afirmar que existe una demanda efectiva, donde hay empresas que sí reconocen que algo falla o se puede mejorar en su empresa y está dispuesta a invertir al menos un 10%⁴ de las ganancias en un servicio como el ofrecido. Y de hecho la satisfacción fue muy alta luego de haber tenido la experiencia, por lo que hay un mercado a la espera para utilizar dicho servicio.

Contexto de las PyMes en Argentina

En la Argentina este sector empresarial tiene un gran aporte en la sociedad y en la economía del país ya que son los motores del crecimiento económico y desarrollo social -representan un 64,7% del empleo privado registrado⁵. Una característica importante de las Pymes, especialmente de comercio y servicios, es que tienen presencia en todo el territorio nacional. Asimismo, estas empresas suelen ser la puerta al mercado laboral para segmentos vulnerables de la población que, de otro modo, no accederían a él pues no cuentan con las competencias que las compañías de mayor tamaño generalmente exigen.

En los últimos años la globalización y el impacto digital jugaron un rol clave en la empresa y cambiaron los paradigmas organizacionales. Adaptarse y eficientizar los procesos son algunos de los objetivos a los que tendrán que enfrentarse las empresas este 2021. La digitalización y eficientización de los procesos se convirtió en uno de los pilares para cualquier empresa.

Resulta interesante conocer la tendencia del comercio electrónico en Argentina que creció durante 2020 un 124% respecto al año anterior y registró una facturación de \$905.143 millones de pesos (Esta cifra surge del Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina que realiza Kantar Insights para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico)⁶ demostrando que el canal de ventas online pasó rápidamente a ser un canal central para las empresas, por lo que hoy en día si no estás online, “no existis”.

⁴ datos encuesta propia google forms 2021

⁵ https://www.cac.com.ar/data/documentos/36_Documento%20Pyme%202019.pdf último acceso: 23/09/2021

⁶ <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-124-y-supero-los-novecientos-mil-millones-de-pesos-en-ventas> último acceso: 23/09/2021

Un estudio realizado por Microsoft⁷, titulado “Readaptarse para crecer: los secretos de las pymes argentinas a un año de la pandemia”, revela que un 74% de las empresas tiene proyectado la adquisición de tecnología para agilizar las operaciones tras la pandemia. Frente a este nuevo contexto, resulta imprescindible la incorporación de tecnología a la empresa.

Por otra parte, según un estudio realizado por Set Consulting⁸: de 200 empresarios pymes de diferentes rubros y tamaños— sobre el “grado de estudios de los directores de las pymes relacionados con el mundo de los negocios”, 7 de cada 10 empresarios no habían realizado nunca algún tipo de entrenamiento relacionado con los negocios. La falta de conocimiento empresarial en el nuevo siglo es de vital importancia porque la experiencia no alcanza. Es por esta razón, que se entiende que adquirir capacidades es esencial para que las empresas sobrevivan en el largo plazo. Las cifras son alarmantes con respecto a la vida de las PyMes: La Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa⁵ afirma que: “Sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2o año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al quinto año de vida” Las razones del alto índice de fracaso es atribuido a fuerzas externas a las empresas, como el entorno económico-político-social. Pero, sin embargo, nos cuestionamos ¿por qué, a pesar de tener que enfrentar la misma problemática algunas Pymes sobreviven, progresan y se convierten en grandes empresas?

Los problemas enumerados a continuación son los más destacados según el libro ADN PyME⁹, a la hora de saber en qué fallan y por qué mueren las pymes.

- **Falta de conocimiento y dominio sobre las finanzas de la empresa:**
“9 de cada 10 empresarios a los que les preguntamos saben exactamente si están ganando dinero?, nos responden que no saben

⁷ <https://chess.com.ar/digitalizacion-de-procesos-es-la-prioridad-de-las-pymes-en-argentina/> último acceso: 23/09/2021

⁸ <https://eleconomista.com.ar/2019-10-por-que-cierran-las-pymes-no-es-solo-por-las-crisis/> último acceso: 23/09/2021

⁹ADN PyME: Claves para darle vida y mejorar su empresa

Libro de Jonatan Marcos Loidi

exactamente cuánto, o lo que es peor aún, ni siquiera saben si están ganando”. Los números de la empresa son la base para la toma de decisiones, y si no saben con exactitud cuál es su rentabilidad o cuánto vale su empresa, menos se puede hacer una planificación financiera. En la mayoría de las PyMes quien se encarga de esto es el dueño, ya que es quien tiene contacto con todas las partes de la empresa ya sea ventas, compras, producción, etc;

- **Falta de delegación y profesionalización de la estructura.** Lo que al principio es una ventaja, con el tiempo se transforma en una cárcel para el empresario. Al comienzo, el estar en todo le permite dominar el negocio y ser muy eficiente en costos y estructura, como así también generar una muy buena atención al cliente. ¿Quién lo va a atender mejor que el dueño? Pero con el paso del tiempo y la necesidad de crecer, la no delegación hace que el empresario pierda el control del negocio, y sobre todo, calidad de vida. La inversión en personal humano hace la diferencia. No es necesario que tenga un gran curriculum o tenga un título, profesional es todo aquel que trabaje de forma profesional y sea especialista en algo, que tiene humildad para mejorar y aprender.
- **Baja inversión.** Invertir en marketing digital representa una oportunidad, inclusive en sectores tradicionales, para difundir la imagen de la empresa, ampliar el target de clientela al cual pueden llegar las Pymes y mejorar la relación con los usuarios hasta fidelizarlos. Dentro de sus herramientas se encuentra uno de los fenómenos de la actualidad, las redes sociales. La nueva tecnología brinda una nueva forma de relacionarse con los consumidores, poder comprender sus necesidades y responder a ellas de un modo directo, inmediato, eficiente y satisfactorio. Las pymes creen que invertir es para las grandes empresas cuando en realidad hoy en día el marketing es la mayor parte de lo que las mantiene vivas. Cada vez es más difícil vender, el mercado está muy competitivo, hay que ser más profesional.

- **Crisis de crecimiento.** Una de las causas de muerte más frecuentes es precisamente el crecimiento. ¿Por qué? Porque no sólo se crece en ventas o estructura. Cada vez que una empresa crece, aumenta la complejidad y lo que funde a las empresas es precisamente no poder administrar esa complejidad. Cuanto más rápido se crece, más se aumenta la dificultad y las cosas más rápido se modifican, por lo que, si uno no está en constante aprendizaje, y no se queda en cada escalón de ese crecimiento para analizar y evaluar sus indicadores de riesgo, planear y proyectar a futuro para seguir subiendo escalones con seguridad, va a estar peor cuanto más se crezca. Haciendo una evaluación podrás definir qué acciones tenés que llevar adelante para reaccionar rápidamente y que no afecte el bienestar de tu negocio y poder cumplir con tu demanda sin bajar la rentabilidad del negocio ni sobrecargar a tus empleados.

La importancia de este trabajo radica en que a partir del conocimiento teórico y de comprender la realidad vigente, se pueda potencialmente mejorar el desempeño de las Pymes.

A pesar de que algunas pymes alcanzan un crecimiento óptimo sin ayuda, siempre son más las que triunfan con el apoyo de profesionales en gestión empresarial. La pyme no debe centrarse sólo en sobrevivir y pensar en el día a día, debe analizar qué empresa es y cuál quiere ser en un futuro. Además, alguien que viene de afuera siempre identificará mejor qué no funciona o qué se puede mejorar en la empresa; puede ser un problema evidente pero que el trabajo diario impide ver con claridad.

La incorporación de saberes y conocimientos externos a partir de procesos de capacitación y consultoría es esencial y debería ser parte como estrategia y de las prácticas más relevantes de cualquier empresa.

Es por eso que el trabajo de los consultores tiene una vital importancia para las PyMEs, porque la asesoría que ofrecen este tipo de profesionales ayuda en gran medida a mantener el control de sus operaciones, generar estrategias

para mejorar sus procedimientos, organizar la estructura para que esta funcione, impulsar al crecimiento y desarrollo del negocio.

Por todo lo mencionado anteriormente, en el siguiente trabajo evaluaremos la necesidad de la consultoría integral dedicada especialmente a las **PyMes Comerciales**¹⁰, dado que fueron el rubro más golpeado por la pandemia, pero que pueden recuperarse con las transformaciones que ha tenido el comercio en sí.¹¹

Las empresas del sector comercial son entendidas como empresas mayoristas o minoristas que comercializan productos terminados, que son los productos que ya se encuentran listos para poder ser utilizados por los consumidores finales.

Capítulo 2: Análisis del entorno

Investigación de mercado

¿Pero...por qué las PyMes no usan los servicios de consultoría? Una de las principales razones es la resistencia al cambio de la cultura de las organizaciones. Cuanto más exitosa haya sido la organización en el pasado con determinada cultura, más consolidada estará la cultura y más reacia será la empresa a entender que puede ser exitosa de la misma manera con cambios, según la La Fundación Observatorio PyME. Datos recientemente recogidos por FOP¹² muestran que en la mitad de las empresas menores de la industria manufacturera las decisiones son tomadas por presidentes o socio-gerentes principales con más de 60 años (el 40% tiene 65 años o más). Además, sólo el

¹⁰ Categoría de pymes según: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp> último acceso: 22/11/2021

¹¹

<http://www.laprensa.com.ar/500799-Comercio-y-Servicios-es-el-sector-mas-golpeado-por-la-pandemia.n> ote.aspx último acceso: 22/11/2021

¹² La Fundación Observatorio PyME (FOP). https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2018/07/Resumen-Ejecutivo-2018_Baja.pdf último acceso: 22/11/2021

6% cuenta con un directivo general menor de 41 años. La clase media empresarial de la industria argentina no es joven.

El miedo al cambio, la incorporación de nuevos integrantes y que estos traigan consigo nuevos valores que difieren con los valores organizacionales iniciales o con los vigentes hasta el momento, y no tienen en mente los mismos objetivos y valores con los cuales se va dirigir a la organización.

En esta sección final se sintetizan los resultados de un estudio propio realizado en formato Google Forms a 84 personas que trabajan como gerentes o son dueños de una PyME. El estudio se realizó en pos de saber cuáles eran los problemas que enfrentan los dueños o gerentes que trabajan en las pymes, cómo habían afrontado la pandemia, el nivel de estudios que se tiene y cuanto conocen al respecto de este tipo de servicios de consultoría.

El 39% trabaja en una pyme que tiene 10 o más años, por ende, son empresas establecidas en el mercado y tienen una trayectoria. Considerando la elevada mortalidad de empresas, especialmente en aquellas de menor tamaño, podemos ver que son pocas las que triunfan en el mercado y se asientan, por lo que el 61% restante todavía está tratando de consolidarse o se fundió en el camino. Por lo que los problemas identificados anteriormente en este trabajo, son las posibles causas de mortalidad, y nosotros estamos para ayudar a esas empresas llegar a la consolidación en el mercado en el largo plazo.

El 65% de los encuestados tiene título universitario. Aquí podemos observar que hay un cambio generacional ya que el porcentaje de respuestas es de personas entre 18-30 años, denominados millennials, donde el estudio hasta nivel universitario predomina. Este cambio resulta importante ya que las nuevas generaciones apuntan a la eficiencia de hacer el trabajo y no artesanalmente.

El 64% de los encuestados detectan una falta de orden/profesionalización en algún aspecto, de los cuales el 23,8% no pensó nunca en utilizar un servicio de consultoría, pero el 43,3% de los que se utilizaron les resultó beneficiosa.

También la encuesta arrojó que hay una tendencia a disponer de poco capital para invertir en mejorar, el 67% estaría dispuesto a gastar solo 10% de las ganancias para ver cambios en el área a mejorar.

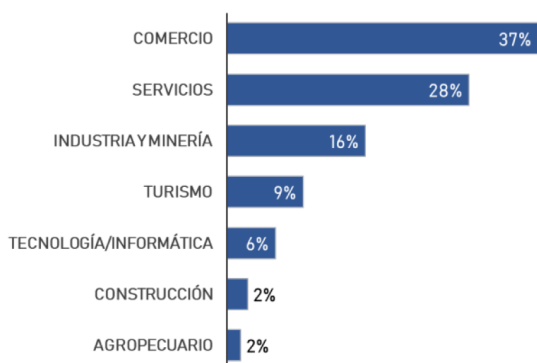
Con respecto al tema de la pandemia el 86% tuvo que replantearse cuestiones del modelo de negocio, y aquí podemos ver que de todos esos que hicieron los cambios, 68% decidieron capacitarse ellos mismos en vez de contactar un profesional, quienes solo un 9,5% lo hizo. Mientras que el restante directamente no utilizó ninguna de las dos.

Finalmente, el estudio propio muestra que el 68% volvería a repetir la experiencia de contratar a un profesional externo para optimizar su empresa.

Por otra parte, los siguientes gráficos pertenecen al INFORME IMAF – 2021: Pymes¹³ realizados por las Confederación Argentina de la Mediana Empresa, quienes realizaron una encuesta a 123 empresas de todo el país con el objetivo de analizar a las Pymes consultadas en materia de inversión y desarrollo productivo.

El rubro con mayor participación fue Comercio con un 37% de las encuestas, seguido por Servicios con el 28%, Industria y Minería con 16%, Turismo (9%), Tecnología/Informática (6%), Construcción (2%) y Agropecuario (2%)

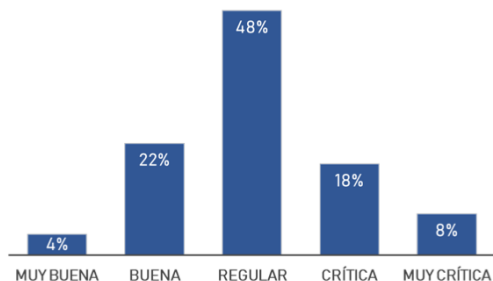
Gráfico 1: Porcentaje de Pymes según rubro económico



Luego, se les consultó a los encuestados cómo evaluaban la situación actual de su empresa. El 22% la consideró buena, un 48% regular, y un 18% considera que está en una situación crítica.

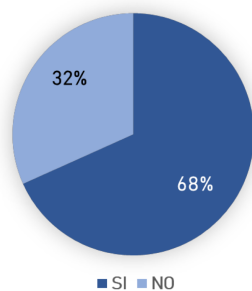
¹³ <https://www.redcame.org.ar/advf/documentos/2021/04/608af1c147b57.pdf> último acceso: 22/11/2021

Gráfico 2: Situación actual de su empresa



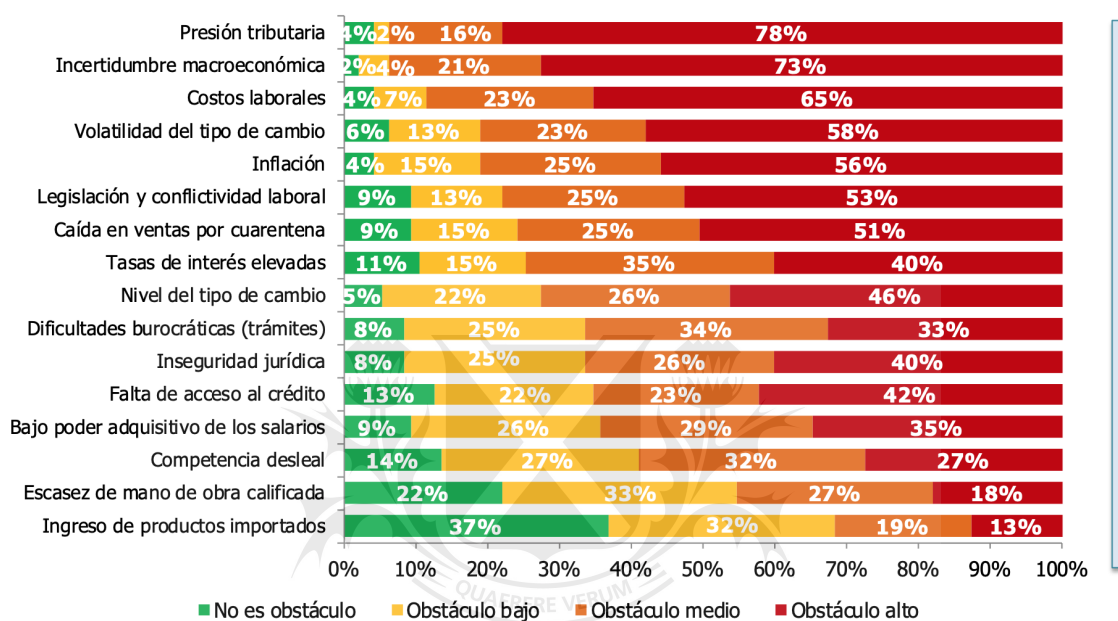
Por último, en el concepto de capacitación y mentoría, se les consultó a las Pymes si estarían dispuestas a recibir asesoría y/o tutoría a un emprendimiento o microempresa de su mismo rubro y actividad económica. El 68% del total indicó que sí lo haría. Aquí podemos ver que la necesidad está presente pero hay un tramo entre el servicio ofrecido y los dueños que tiene que buscar este tipo de servicio que está fallando y ahí es donde entramos nosotros para romper las barreras de acceso a estos mismos.

Gráfico 3: Porcentaje de Pymes que están dispuestos a recibir asesoría



A partir del estudio de Relevamiento sobre la Realidad Empresaria 2020¹⁴ realizado por IERAL - Fundación Mediterránea, los principales limitantes al crecimiento de las MiPyMES son la presión tributaria, la incertidumbre macro, los costos laborales, la volatilidad del tipo de cambio y la inflación.

Obstáculos que limitan el crecimiento – MiPyMES



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea sobre la base de relevamiento de información primaria.
 Nota: MiPyMEs están conformadas por empresas de 0 a 200 empleados

Se destaca que la caída de las ventas durante la cuarentena no se encuentra entre los primeros lugares, lo que manifiesta que las principales preocupaciones se relacionan con problemas estructurales.

En síntesis, entre los puntos enumerados anteriormente sobre las fallas más comunes en las pymes y la realidad expuesta en las respuestas de los formularios del estudio propios y los informes del CAME, el sector del comercio fue impactado pero que su situación es reversible y que se necesitan profesionales brindando un servicio de consultoría donde se apoyan a estos tipos de empresas.

14

http://www.ieralpyme.org/images_db/imgsImg/File/ENCUESTA%20EMPRESARIA/EE%2010/Relevamiento%20sobre%20la%20Realidad%20Empresaria%202020%20-%20Tercer%20Entrega.pdf último acceso: 22/11/2021

Clasificación de empresas comerciales

El trabajo se enfocará en solo dos segmentos: la microempresa y las pequeñas empresas y el motivo es que son los dos grupos que mostraron una necesidad significativa.

- **Microempresas:** Una microempresa es un negocio que tiene un máximo aproximado de diez trabajadores en plantilla. Se trata de un micronegocio que puede ser administrado por un único profesional hasta 10 personas. Según facturación se considera¹⁵ una microempresa que factura hasta \$12,5 millones al año.
- **Pequeñas empresas:** tienen un personal de entre 11 y 49 trabajadores. Este tipo de negocio suele tener una tendencia de crecimiento más destacada que la de las microempresas. Además, en su estructura organizacional también cuenta con una división del trabajo. Según facturación se considera una pequeña hasta \$75 millones.

Estimación de mercado

El Ministerio de Producción de la Nación¹⁶ estima que, actualmente, Argentina cuenta con 853,886 pequeñas y medianas empresas (Pymes) instaladas.

- Pymes registradas en Argentina: 853,886
- En el rubro “Comercio” se encuentran anotadas 152,170 de las pymes del sector
- Pymes totales en CABA y Buenos Aires: 52,807
- PyMes dispuestas a invertir en 2021 (36%)¹⁷ = 5280

¹⁵ Secretaría de Pymes, 2020

¹⁶ <https://bcnnews.com.ar/economia/como-es-la-distribucion-de-pymes-en-argentina/> último acceso: 22/11/2021

¹⁷ Si se evalúa por sector, Industria y Minería encabeza el listado de los interesados en invertir en el 2021 con un 55% de los mismos afirmando que lo están planeando. Le siguen con un 36% cada uno Turismo y Comercio. El sector con menos planes de invertir es Servicios con solo un 29% de las Pymes encuestadas. <https://www.redcame.org.ar/advf/documentos/2021/04/608af1c147b57.pdf> último acceso: 22/11/2021

La estimación aproximada del mercado potencial es de 5280 empresas.

Negocio propuesto para capturar oportunidad

El negocio propuesto consiste en desarrollar una empresa que brinda un servicio de consultoría empresarial en las áreas de marketing, financieras y gestión para micro y pequeñas empresas del rubro comercial. Un servicio accesible económicamente con el fin de diagnosticar qué está fallando o bien optimizar la empresa en temas específicos tanto en el corto, mediano y en el largo plazo. El nombre de la empresa será **“POWERHOUSE” Soporte Profesional¹⁸**. El cual nos identificamos como *un equipo multidisciplinario de profesionales jóvenes apasionados por resolver problemas y potenciar oportunidades con resultados reales.*



POWERHOUSE

SOPORTE PROFESIONAL

Como objetivo final queremos asistir al cliente a introducir cambios progresivos en su organización. Potenciando y desarrollando oportunidades y entendiendo los problemas de gestión y del negocio de cada cliente particular, los analizamos, definimos soluciones y ponemos en prácticas el plan de acción correspondiente.

Al comienzo, se comercializarán *cinco* planes:

¿Cómo funcionan los planes? Según el elegido consta de uno o más profesionales para abordar la temática que necesita cada cliente. Las horas pueden variar dependiendo de la necesidad y lo que busca el cliente. En algunos casos, esto puede requerir que viajen a la ubicación física del negocio o podría hacerse en su totalidad en línea.

¹⁸ Ver anexo 2 . Logo

1. PLAN ANÁLISIS FINANCIERO



Objetivo: Análisis del estado general de las finanzas de tu negocio

- Confección de un Flujo de Efectivo
- Planificación financiera: control de gastos, análisis de presupuestos y estrategias definidas
- Necesidades de inversión y vías para la financiación
- Planificación fiscal
- Evaluación de oportunidades y riesgos potenciales del cliente.
- Establecer objetivos y metas económicas
- Indicadores financieros

El diseño del plan se determinará en base a una reunión de diagnóstico con el cliente. Se entregarán informes acordes a lo conversado en la reunión por el cliente mientras dure la relación.

POR JORNADA: duración de 5 horas

POR MES: duración de 5 horas por semana. Un total de 20 horas mensuales.

2. PLAN COSTOS Y VENTAS



Objetivo: Análisis de la estructura de costos y rentabilidad para identificar las áreas del negocio que más conviene dedicarle tiempo y cuáles son las que se pueden mejorar o no dedicar más tiempo porque no rinden.

- Identificar costos fijos y variables
- Precios de ventas correctos
- Rentabilidad
- Definir cuáles son sus productos y servicios
- Definir cuál de todos los productos o servicios es más rentable
- Punto de equilibrio
- Definir la mejor estrategia de ventas de acuerdo a la rentabilidad

El diseño del proyecto y horas se determinará en base a una reunión de diagnóstico con el cliente.

POR JORNADA: duración de 5 horas

POR MES: duración de 5 horas por semana. Un total de 20 horas mensuales.

3. PLAN MUNDO DIGITAL



Objetivo: Hacer evolucionar su modelo de negocio hacia la transformación digital que realmente necesita, para adaptarse al mercado, diferenciarse, tomar ventajas y escalar.

- Adquirir un software de gestión (ERP, CRM)
- Informatizar los procesos de la empresa
- Creación de una tienda online
- Estrategia Digital
- Cultura Digital
- Digitalización Procesos
- Innovación Digital

El diseño del proyecto y horas se determinará en base a una reunión de diagnóstico con el cliente.

POR JORNADA: duración de 5 horas

POR MES: duración de 5 horas por semana. Un total de 20 horas mensuales.

4. PLAN MARKETING DIGITAL



Objetivo: Desarrollar las estrategias adecuadas que guíen a la empresa para la ejecución de un plan de marketing que guíe y brinde los resultados de comercialización, impulsando las ventas a un nivel superior.

- Generar estrategias de Venta y Marketing
- Análisis del producto y sus beneficios - Propuesta de valor diferencial
- Análisis del entorno competitivo y búsqueda de potenciales oportunidades
- Entender y Optimizar tu Embudo/Funnel de Ventas.
- Establecimiento de Indicadores KPI's
- Armado de un tablero de control y medición de resultados
- Segmentación de Público
- Diseño y el Branding
- Redes sociales, SEO, SEM, WEB, Email Marketing, CRM, Generación de Lead
- Voz de la marca, la comunicación visual

El diseño del proyecto y horas se determinará en base a una reunión de diagnóstico con el cliente.

POR JORNADA: duración de 5 horas

POR MES: duración de 5 horas por semana. Un total de 20 horas mensuales.

5. PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Objetivo: Desarrollar una estructura organizativa inteligente capaz de mantener un crecimiento sostenible a corto y largo plazo a partir del análisis, diagnóstico, desarrollo e implementación de soluciones que den una verdadera respuesta a las necesidades de la empresa

- Mapa de procesos
- Diseño de procesos
- Estructura organizativa
- Desarrollo de roles
- Diseño de procesos
- Flujo de trabajo eficaz
- Manejo de los recursos humanos
- Manejar el teletrabajo
- Promover la motivación de los trabajadores de la empresa
- Mejorar el desempeño de tus equipos de trabajo

El diseño del proyecto y horas se determinará en base a una reunión de diagnóstico con el cliente.

POR MES: duración de 5 horas por semana. Un total de 20 horas mensuales.

MODELO DE NEGOCIO

- I. Diagnóstico preliminar: Una reunión inicial que puede ser tanto virtual como presencial, dónde se realiza un estudio profundo en el área de la empresa que el cliente desea. Se da a conocer el equipo de trabajo que formará parte del proyecto. Se hace un relevamiento del estado de situación actual, se conocerán las bases de la empresa y se detectarán

las las oportunidades de mejora. Se conversará con el cliente en forma de “lluvia de ideas” de las visiones que tiene el cliente y el consultor en relación a la resolución del problema. En el caso que sea necesario se harán entrevistas personales a cargos relevantes con el área a resolver. Se hace un **Informe del escenario presente** para uso propio.

- II. Análisis y Fijación de Objetivo: Se hace un análisis con detalle de los datos obtenidos del diagnóstico, se establece en qué situación se encuentra la empresa, se compara con el estado recomendado y se establece el estado al cual se quiere arribar. Se determina el **Informe de medidas aconsejables** que será entregado al cliente. De ser aceptado, se inicia el contrato con el cliente.
- III. Elaboración del plan de acción: desarrollar las estrategias para trabajar en el área a mejorar. Cómo se integrarán los cambios y demás y se le presentan las propuestas al cliente. Se le brindan las herramientas básicas a desarrollar en el negocio para rápidamente ponerlas en práctica a través de un piloto e ir ajustando y poder expandirlas.
- IV. Implementación de las soluciones: Una vez que el cliente recibe las propuestas y acuerdan, se pondrán en práctica dichas estrategias. En esta etapa es donde juegan la capacidad y las aptitudes del consultor.
- V. Control: la última etapa del proceso consiste en que tanto el consultor y el cliente puedan participar de los logros y resultados. Se presentan y analizan los informes, se hace un plan de seguimiento antes de dar por finalizada la relación.

4. Propuesta de modelo de negocios (CANVAS)



Propuesta de valor

Nuestro objetivo principal es satisfacer las necesidades del segmento de clientes identificados, mediante la prestación de un servicio de consultoría especializado en el rubro comercial, en las distintas áreas de trabajo de las empresas.

Para que estas metas sean logrables, se diseñó una propuesta de valor teniendo en cuenta sus fortalezas para potenciarlas, sus debilidades para restablecerlas y sus actividades para eficientizarlas. La generación de valor, radica en prestar un servicio que se desarrollará en un proceso de creación conjunta. Para lograr esto, es fundamental afianzar el relacionamiento y el vínculo de confianza con cada cliente, por lo que se brindara atención personalizada de especialistas en distintos rubros

donde se trabaje con la empresa para diseñar e implementar una solución a medida, alcanzando los objetivos propuestos de la mejor manera posible para ambas partes.

Segmento de Clientes

Se identificó un segmento de clientes para este modelo de negocio: dueños, socios que intervienen en el proceso de toma de decisiones simples y directas. La gestión del negocio es familiar o de baja estructura de personal. Al menos una parte de los integrantes de la empresa no ha recibido educación superior. Poseen necesidades en más de un área de la empresa, muchas veces ocultas o pasadas por alto.

Canales

El canal para hacer llegar esta propuesta serán nuestra página web, reuniones, y la presencia y campañas en las redes sociales tanto Instagram como Facebook para poder llegar a la totalidad de segmento ya que el rango etario es bastante abarcativo.

En cuanto al canal offline, participaremos en eventos que respeten al pequeño y mediano empresario, ya sean conferencias o charlas, en la cual daremos a conocerlos.

También se contará con el boca a boca entre los clientes que sean casos de éxito y estén satisfechos con los resultados.

Relación con los clientes

Será un trabajo muy personal. Cualquier profesional de las áreas que brindamos consultoría, se verá involucrado 100%. Con el cliente trabajaremos “en equipo” para que el proceso de consultoría sea exitoso en el cumplimiento de los objetivos. Buscaremos dar la mayor personalización al servicio, es un punto clave para el éxito del modelo de negocio, ya que es sumamente importante adecuar los servicios prestados a cada caso en particular. Sabemos que cada empresa es distinta, por lo que a una le sirve, puede no servirle a otra, por lo que no vendemos un servicio estandarizado. Con esta propuesta esperamos generar relaciones de confianza donde el cliente se sienta cómodo y no sienta su empresa “invadida” sino entienda nuestro servicio como la ayuda que necesitaba. Es vital esto porque para que el servicio de asesoramiento tenga valor para el cliente, y que el proceso sea realmente útil y cumpla sus objetivos, es necesario contar con la colaboración de los involucrados. Se debe

hacer sentir al cliente que forma parte del proceso, para lograr compromiso con la causa y lograr así alcanzar el éxito. Si el cliente no colabora, sería muy difícil tener buenos resultados y fundar una relación laboral que perdure en el tiempo. Para esto se fomentarán acciones tales como: intercambios de opinión, tener un protocolo de seguimiento para que el cliente no se sienta abandonado.

Además, los consultores deben poseer y trabajar constantemente la empatía, la escucha activa y el profesionalismo, ya que la publicidad de mayor influencia en el sector es el boca en boca para futuros nuevos clientes.

Ingresos

Las formas de cobrar nuestros servicios depende de las variables que lo afectan, siendo las principales el tiempo de trabajo requerido, la complejidad del mismo, la cantidad y nivel de personal abocado a la tarea, los costos variables asociados (movilidad y viáticos) y el beneficio generado por la actividad.

Cada uno de los niveles tiene un precio distinto ya que las horas de trabajo y el tipo de trabajo difiere en cada uno. Lo que debemos tener en cuenta es que al ser un servicio tiene una duración variable. Haremos una especulación que, debido a la falta de experiencia en cantidad de clientes, es posible que los primeros contratos sean de menor duración. Pero esperamos evolucionar a ser contratados por pymes con problemas de mayor relevancia y plazos más largos de trabajo y mejora.

Las ventas se generarán a través de la captación de clientes. Una vez que se detecta la oportunidad en alguna pyme, se presupuesta el proyecto, se firma un contrato y comienza la relación laboral conjunta.

Los pagos serán

1. Por Proyecto con contrato de precio fijo, que incluye todos los gastos.
2. Por trabajo realizado en horas

Recursos Claves

Los recursos claves son los Consultores calificados para el puesto. El equipo de consultores, es uno de los recursos clave para el éxito ya que son los encargados de generar y transmitir la propuesta de valor de la empresa y de mantener los vínculos con los clientes para formar una relación duradera. Este equipo de consultores debe ser interdisciplinario, para que en conjunto cuenten con todas las herramientas necesarias para resolver las necesidades de los clientes. Perfil del Equipo:

- Lic. en Administración, a cargo del área de desarrollo organizacional y costos y ventas
- Lic. en Finanzas, a cargo del área de Finanzas
- Lic. Marketing, a cargo del área de Marketing Digital
- Ing. Industrial, a cargo del área de transformación digital

La idea es que el número de personas de este equipo vaya creciendo a medida que crezca la demanda. Nuestra próxima adherencia sería un Lic en contabilidad

Actividades claves

→ La comunicación inicial

La participación de eventos públicos del sector PyME. Asistir a jornadas de actualización, donde haya concurrencia de clientes potenciales. En estas instancias debe aprovecharse para conocer empresarios e introducirse como empresa.

Las redes sociales se pueden utilizar para mostrar avances realizados y parte de las actividades que se realizan. Si hubiera testimonios de clientes, también son una excelente forma de transmitir la propuesta de valor.

→ Diagnóstico inicial de la situación del cliente + presentación de informes + plan de acción + control y seguimiento

Este es el puntapié inicial para poder entender y situarse en la realidad de la empresa sobre la que se va a trabajar. Según la necesidad de cada cliente, este diagnóstico inicial puede ser amplio con un relevamiento de información

exhaustivo, o concreto enfocado en una problemática puntual. La importancia de este diagnóstico, es que al cliente se le ofrece un servicio a medida, ajustado a sus necesidades y sus recursos, agregándole valor al proceso. También al modelo le sirve para dirigir los esfuerzos a situaciones claves, que le darán mayor beneficio a corto plazo.

Se deben generar y entregar informes intuitivos y de fácil entendimiento para el cliente, acompañados por una explicación personalizada y con propuestas de mejora a futuro (corto, mediano y largo plazo).

Devoluciones finales + Recomendaciones: Una vez realizado el diagnóstico y procesada la información, debemos devolver al cliente un Análisis detallado de la situación y brindar una serie de recomendaciones fundamentadas con criterio y respaldadas, para que continúe un proceso de Mejora. Esta instancia es de vital importancia para el negocio, ya que prolonga la relación comercial con el cliente, incrementando los ingresos.

Alianzas

Generamos alianzas con otros consultores que estén en otros rubros fuera de nuestro alcance como Consultora, quienes nos recomendarán a sus clientes, así como nosotros los referiremos si algún cliente nuestro precisa ayuda con algo que nosotros no contamos. Para brindar soluciones necesitaremos tener contactos y formar vínculos con otras empresas. Esto quiere decir que un cliente necesita ayuda en un área que nosotros no podemos cubrir como por ejemplo el área legal, recomendaremos a consultoras que sí asistan en ese aspecto.

Estructura de costos¹⁹

Al ser un modelo de negocios basado en la venta de servicios, la inversión inicial es baja y los costos fijos no alcanzan montos elevados. Para llevar a cabo la consultoría, se necesitarán contratar a los profesionales, será uno de los costos más elevados.

¹⁹ Ver Anexo 4

Para cuantificar estos costos, se debe definir el nivel de actividad: número de clientes activos, cantidad de clientes por consultor senior, cantidad de Juniors por consultor senior, entre otras cosas:

La estructura que requiere este negocio no es grande, ya que puede sostenerse con bajos recursos edilicios y de comunicación. Para el primer año de funcionamiento de la empresa elegiremos el sistema de trabajo coworking. En la actualidad la utilización de espacios colaborativos²⁰ es máxima tendencia, en combinación con el home office. Ya que la facilidad que existe hoy en día para las comunicaciones no requiere de estar con los socios en una misma oficina. Además, nuestros clientes potenciales se encuentran tanto en GBA como en CABA, por lo que no nos limitaremos a una zona específica. También, dado que el trabajo siempre se desarrolla en la empresa del contratante, la oficina no será un área frecuentada.

Nosotros elegiremos dos espacios. Uno se llama HUERTA²¹, ubicado en Palermo y otro La Maquinita²², ubicada en Olivos. Tiene muchas opciones desde espacio para el trabajo, salas de conferencias y sala de reuniones. Tienen distintos planes mensuales.

Se invertirán en equipos para el trabajo como computadoras, en el diseño institucional y desarrollo página web. También hay una primera inversión agresiva de marketing para darnos a conocer. Y sumamos los gastos administrativos del funcionamiento cotidiano de la empresa.

Los costos fijos serán estimados contemplando un equipo estable de 4 miembros, pero además del equipo fijo de empleados será necesario contar con profesionales para tareas específicas (fotografía de producto; community managers, etc.). Estas tareas serán remuneradas por horas consumidas.

²⁰

<https://www.infobae.com/economia/2021/05/17/las-oficinas-que-vienen-espacios-colaborativos-para-los-trabajadores-nomades-areas-similares-a-lobbies-de-hoteles-y-ventanas-abiertas/>

²¹

https://huertacoworking.com/landing-espacios/?gclid=EAIaIQobChMI24SNk_f77wIVhwqRCh0uegDEE_AAYAiAAEgKgWvD_BwE

²² <https://lamaquinita.co>

CAPÍTULO 4: Plan de Marketing

El principal objetivo del plan de marketing es elaborar una estrategia que nos conseguirá a nuestros clientes potenciales.

Por lo tanto, será necesario realizar una investigación de mercado para validar la existencia de estas necesidades y, posteriormente, de este mercado, su potencial y sus segmentos junto a sus respectivos comportamientos.

Luego, para evaluar el plan se analizarán las cuatro variables: productos, precio, la plaza y la promoción²³

Segmentación del mercado

El servicio de consultoría será promocionado a todas las empresas por igual en un marketing más estandarizado, y es después quien haga el trato final que va a segmentar y darle el servicio personalizado.

El Mercado objetivo son todas las Pymes del rubro comercial de la Argentina, ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires. Nos enfocaremos específicamente en las Micro y Pequeñas Empresas, que ya cuentan con una estructura base desarrollada pero que todavía operan con un nivel de profesionalización bajo. Estos tienen algunas de las siguientes características básicas:

- el dueño - gerente sabe que algo está fallando y no sabe que es o como arreglar el problema.
- el dueño - gerente no está capacitado para profesionalizar su empresa
- el dueño - gerente está atravesando una crisis de crecimiento

Características demográficas de los dueños de empresas:

- 45-65 años

²³1. Las 4 P – La necesidad de coherencia y ajuste . SHAPIRO, B.P. “La Mezcla de Marketing” en *La Esencia del Marketing*. Vol. 2. R. Dolan (compilador). Ed. Norma, 1995.

- Masculino/Femenino
- Familia: con padres (fundadores o hijos de fundadores), casado con 2 hijos.
- Nivel de educación Terciario
- Pertenece a la clase social media o trabajadora
- Comprende el valor del trabajo y los esfuerzos que se realiza para salir adelante
- Está orgulloso de la empresa y quiere verla crecer

Es esperable que el crecimiento de la demanda del mercado sea significativo porque las Pymes en un futuro serán manejadas por la 2da o 3ra generación de la familia, quienes poseen un título universitario, por lo que se encuentra más capacitado para trabajar el crecimiento de la empresa con consultoría.

Producto:

El producto ofrecido por PowerHouse es un servicio de consultoría para pequeñas y medianas empresas. Es un servicio que se focaliza en 5 aspectos: Costos y Ventas, Análisis Financiero, Transformación Digital, Marketing y Desarrollo Organizacional. Tiene dos partes una tangible y otra intangible. La primera se refiere a nuestra entrega de conocimientos e información, interpretación y creación de las soluciones posibles que podemos ofrecer. La otra parte física es la del papeleo de propuesta, planes de actuación y el proceso que se implica en la prestación del servicio.

El servicio es 100% personalizado, gran adaptación, escucha de los clientes para entender las expectativas de los mismos.

Por definición, el servicio de consultoría es una actividad que se desarrolla entre dos partes, cliente y consultor generalmente con frecuencia, y entendemos que trabajaremos ´ codo a codo ´ con el mismo, por lo que la calidad humana y comportamiento de todos los socios que trabajarán será indispensable.

Por último, diferenciar que hay procesos que aplicamos estandarizadamente pero que hay una personalización del servicio.

El desarrollo de la calidad estará en constante foco, así como la reputación y el prestigio basándonos en poder transmitir la confianza, la apertura para la comunicación y empatía con los clientes.

Precio

La variable precio nos definirá la captura de los potenciales clientes que tendremos, generando el valor del servicio y el posicionamiento de marca.

La primera estrategia será ir por los precios bajos, con la única función de captar clientes. Sabemos que todo nuestro segmento se fija en el precio cuando tiene que decidir, por lo que trataremos de tener un precio competitivo.

La determinación de la variable precio se basa en: Experiencia del talento humano, los costos, tipo de producto a desarrollar y el tiempo del desarrollo.

El precio inicial estará basado en las horas que se utilizarán dependiendo del proyecto que requiera el cliente.

Promoción

En los primeros meses de nuestro comienzo de la empresa un aspecto clave será: llegar a nuevos dueños-gerentes a través de los casos de éxito, y del boca en boca, y recomendaciones a sus pares, y así ir ampliando nuestra clientela.

Paralelamente, una promoción directa, buscando empresas del rubro comercial, presentándonos presencialmente comunicando nuestro servicio y explicando los beneficios del mismo, ofreciendo un diagnóstico inicial sin costo.

Por otro lado, una promoción indirecta, a través de nuestra página web institucional, la cual incluye la misión, el valor, la historia de la empresa, los servicios ofrecidos y formas de contacto.

En cuanto al marketing online nos tenemos que asegurar que nuestra web aparezca entre las primeras opciones de los buscadores más populares como Google. Así como también si están buscando información en internet de ciertos temas, aparezcamos como opción. Usar los canales como LinkedIn para este tipo de servicio también resultaría.

Los contactos de etapas laborales o universitarias previas por parte de los socios también son importantes, con el fin de la necesidad de crear un primer grupo de clientes en el inicio de la actividad.

Plaza

Dado que es un servicio y no un producto, es algo intangible, y se da la prestación del servicio al cliente. Esta será en nuestra oficina alquilada de coworking o en la empresa del cliente.

La prestación del servicio de consultoría será accesible en cuanto las dos partes se reúnan y lleguen a un plan presupuestado de las necesidades a cumplir y comience a regir el servicio bajo un contrato. Los horarios son flexibles a combinar con el cliente.

CÁPITULO 5: Costos, finanzas e inversión

Inversión inicial:

Para comenzar con la operación de nuestra empresa la inversión inicial sería de \$486,710.00, que se financiará con capital propio.

Costos

Este proyecto presenta distintos costos: fijos y variables.

Los costos fijos son en un 90% el de los sueldos de los cuatro socios. Lo que resta son costos variables de la suscripción de alquiler de sala de reuniones y publicidad. Los mismos aumentarán proporcionalmente al aumento de demanda. Los gastos que contabilizaremos son las computadoras para cada socio, viáticos que se deberán asumir en casos particulares ya que se cuenta con la movilidad propia de cada socio. Además, se suman los gastos administrativos y gastos de página web de la consultora.

El primer año la empresa comienza con los cuatro socios, sin otros empleados, y de ser necesario serán tercerizados, dado que la demanda será baja.

Comenzando el segundo año, se incorporará una administrativa para una mejor organización entre clientes y socios, y los mismos estén más enfocados en su trabajo y deleguen parte de la operación organizativa.

Inversión inicial	
Creación de SAS	\$4.430,00
Dominio web/página web	\$10.500,00
Marketing/ publicidad	\$150.000,00
Suscripción Co Working	\$21.780,00
Gastos administrativos	\$500.000,00
TOTAL	\$686.710,00

En el primer semestre se buscarán más proyectos por jornada y corto plazo, con el fin de ir incorporando clientes, y también se utilizará tiempo para ir en busca de clientes nuevos.

REMUNERACIONES

Los sueldos representan el mayor gasto dentro de la empresa. Y constan de cinco sueldos en el primer año, y se espera para el segundo contratar una administrativa y un director para monitorear todos los proyectos.

PROYECCIÓN DE INGRESOS

Para hacer una estimación de los ingresos futuros, se consideró la demanda de 5480 empresas. Según las encuestas realizadas el 20% precisan a un profesional para realizar cambios en su empresa.

Se estima un crecimiento progresivo con un promedio de 20 horas semanales en los primeros meses. El primer mes será especialmente para la captación de

clientes y presentación de nuestro servicio en las empresas. A través del feedback y casos de éxitos esperamos ir aumentando la demanda.

TIPO DE PROYECTO	ME S 1	ME S 2	ME S 3	ME S 4	ME S 5	ME S 6	ME S 7	ME S 8	ME S 9	ME S 10	ME S 11	ME S 12
A- COSTOS Y VENTAS												
PLAN POR JORNADA	3	3	4	4	5	5	5	6	6		6	6
PLAN MENSUAL	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
TOTAL DE HORAS	15	15	20	50	55	55	25	30	60	60	60	60
B- ANÁLISIS FINANCIERO												
PLAN POR JORNADA	0	0	1	1	0	2	2	2	2		3	2
PLAN SEMESTRAL	0	0	0	0	0	1	0	0		0	1	0
TOTAL DE HORAS	0	0	5	5	0	40	10	10	10	15	40	10
C- TRANSFORMACIÓN DIGITAL												
PLAN POR JORNADA	0	4	4	4	4	4	4	5	5		5	5
PLAN MENSUAL	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL DE HORAS	0	20	50	50	50	50	50	55	55	55	55	55
D- MARKETING												
PLAN POR JORNADA	3	4	7	7	7	7	9	9	10	11	12	12
PLAN MENSUAL	2	3	4	5	5	5	7	8	9	9	10	10

TOTAL DE HORAS	75	110	155	185	185	185	255	285	320	325	360	360
E- DESARROLLO ORGANIZACIONAL												
PLAN MENSUAL	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0
TOTAL DE HORAS	0	0	0	0	30	0	0	0	60	0	0	0

VALOR DE LA HORA												
PROYECTO A	\$8.000 00	\$8.0 00	\$8.0 00	\$8.0 00	\$8.0 00	\$9.6 00	\$11. 520	\$13. 824	\$16. 589	\$19. 907	\$23. 888	\$28. 665
PROYECTO B	\$7.000 00	\$7.0 00	\$7.0 00	\$7.0 00	\$7.0 00	\$8.4 00	\$10. 080	\$12. 096	\$14. 515	\$17. 418	\$20. 902	\$25. 082
PROYECTO C	\$6.000 00	\$6.0 00	\$6.0 00	\$6.0 00	\$6.0 00	\$7.2 00	\$8.6 40	\$10. 368	\$12. 442	\$14. 930	\$17. 916	\$21. 499
PROYECTO D	\$10.000 000	\$10. 000	\$10. 000	\$10. 000	\$10. 000	\$12. 000	\$14. 400	\$17. 280	\$20. 736	\$24. 883	\$29. 860	\$35. 832
PROYECTO E	\$11.000 000	\$11. 000	\$11. 000	\$11. 000	\$11. 000	\$13. 200	\$15. 840	\$19. 008	\$22. 810	\$27. 372	\$32. 846	\$39. 415
GASTOS OPERATIVOS												
INVERSIÓN INICIAL	\$686.710											
BENEFICIO	\$870.000 40.0 00	\$1.3 45.0 00	\$2.0 85.0 00	\$2.5 20.0 00	\$2.9 44.0 00	\$3.4 92.8 00	\$4.4 30.7 20	\$6.0 28.8 64	\$9.8 363. 853	\$10. 004. 265	\$14. 000. 265	\$16. 052. 650

TOTAL	\$183.290	\$1.3	\$2.0	\$2.5	\$2.9	\$3.4	\$4.4	\$6.0	\$9.8	\$10.	\$14.	\$16.
		40.0	45.0	85.0	20.0	44.0	92.8	30.7	28.8	363.	004.	052.
		00	00	00	00	00	00	20	64	853	265	650

PUNTO DE EQUILIBRIO

Según los gastos e ingresos mencionados anteriormente, Powerhouse necesitará un mínimo de 200 horas de trabajo para cubrir los costos.

FLUJO DE FONDOS

A continuación se calcularon los flujos de fondos para los primeros 5 años que funcionara la empresa y así tener una estimación de las rentabilidad. También se encuentra calculado el VAN (Valor Actual Neto) que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. El VAN tuvo un resultado de \$1.796.820,43. Dado que el VAN esperado es positivo, se recomienda aceptar el proyecto

Además, se calculó una tasa interna de retorno (TIR) para el proyecto del 70%.

Se recomienda aceptar el proyecto en la medida de que el costo de oportunidad del capital no supere el 70% anual

A continuación una estimación detallada de los ingresos en los próximos 5 años.

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$870.000,00	\$1.340.000,00	\$2.045.000,00	\$2.585.000,00	\$2.920.000,00	\$3.444.000,00
Costos Operativos						
Costos fijos	\$1.157.400,00	\$1.107.400,00	\$1.107.400,00	\$1.117.400,00	\$1.082.400,00	\$1.082.400,00
Resultado antes de IIGG	- \$287.400,00	\$232.600,00	\$937.600,00	\$2.467.600,00	\$1.837.600,00	\$2.361.600,00

Impuesto a las Ganancias	-	\$328.160,0				
	\$100.590,00	\$81.410,00	0	\$863.660,00	\$643.160,00	\$826.560,00
Inversion inicial	\$686.710,00					
FLUJO DE FONDOS LIBRES	-	\$151.190,0	\$609.440,0	\$1.603.940,00	\$1.194.440,00	\$1.535.040,00
	\$873.520,00	0	0	00	00	
VAN=	\$1.796.820,43		TIR	70%		
VA (I=55%)	\$2.670.340,43					

CAPÍTULO 6: Equipo



El trabajo en equipo provee una dimensión social única que mejora los aspectos económicos y administrativos del trabajo. El *teamwork* representa un set de valores que incentivan comportamientos, como escuchar distintos puntos de vista expresados por otras personas, brindarle a otro el beneficio de la duda, prestar apoyo a quienes lo necesitan y reconocer los intereses y logros de otras personas. El trabajo en equipo contribuye a un mejor ambiente de trabajo en el que los empleados encuentran paz, seguridad y tranquilidad.

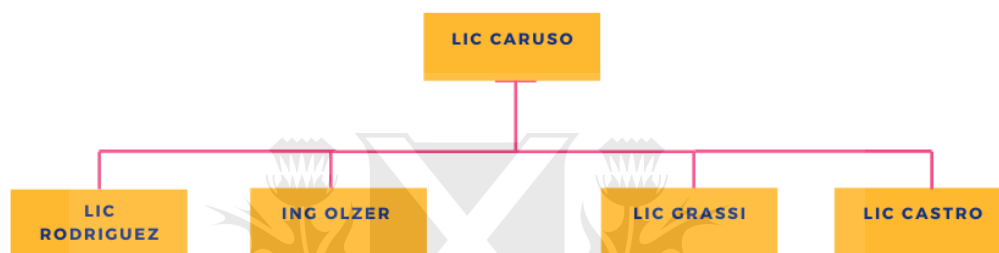
¿Por qué elegir trabajar con jóvenes profesionales? y la experiencia? Según un artículo de la revista Forbes²⁴ donde se nombra un estudio realizado en (Pew Research Center, 2016) la fuerza de trabajo está dominada por los Millenials,

²⁴ fuente:

<https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2016/09/03/how-your-business-benefits-when-hiring-millennial/?sh=5264ef7427a0> último acceso: 22/11/2021

jóvenes nacidos entre 1981 a 1997. Los millennials aportan una perspectiva fresca y otra manera de pensar las cosas. Además, los millennials son nativos de la era digital por lo que implementar tecnología, entenderla y el uso mismo de la tecnología se hace más fácil. Por otro lado, según HBR²⁵ hay que saber que lo que los motiva a este grupo de millenials son las ganas de aprender y crecer y estar siempre buscando la nueva oportunidad que se viene por lo que están en constante búsqueda de algo más.

El equipo de trabajo está conformado por mi y 4 socios:



Directora Ornella Caruso, Licenciada en Administración de Empresas, con conocimientos de dirección, supervisión y control en área administrativa y de operación. Manejo de Equipos Informáticos y software administrativo. Inglés (Nivel Alto). Experiencia de tres años en puesto administrativo de empresa pyme familiar. Liderazgo y emprendedora.

Licenciada en Finanzas Camila Rodriguez: tres años de experiencia en empresa familiar Mc Donald Pelz Argentin como analista de finanzas junior. Inglés (Nivel Alto). Manejo de excel y software aplicado a finanzas.

Ingeniero Industrial Ignacio Olzer. Su actividad reciente se ha concentrado principalmente en la Transformación Cultural de las Organizaciones con focos en Innovación, Agilismo, Transformación Digital para la facilitación de procesos de cambio.

²⁵ <https://hbr.org/2016/05/what-millennials-want-from-a-new-job>

Lic en Marketing Mora Grassi, 4 años de experiencia en ecommerce en Nestlé.

Lic en Administración Rocio Castro, 3 años de experiencia en una empresa mediana.

CAPÍTULO 7: Aspectos legales impositivos y propietarios

PowerHouse se inscribirá como una SAS (Sociedad de Acciones Simplificadas)²⁶ a través de Trámites a Distancia (TAD), una plataforma online que te permite hacer trámites ante la Administración Pública Nacional.

Las ventajas de este tipo societario son:

Es económico: el valor del trámite es de \$4.430 y contempla los gastos de inscripción y publicación automática en el Boletín Oficial. Si elegís el Estatuto Modelo, no necesitás dictamen profesional.

Es accesible: podés constituir tu SAS con un capital mínimo equivalente a 2 salarios mínimos vitales y móviles (\$17.720)

Es completamente online: podés firmar digitalmente y evitar el costo de la certificación de firmas ante un escribano o ante la IGJ. S

Tiene objeto plural: podés comenzar con una actividad y a futuro cambiarla o incorporar otra sin necesidad de modificar el estatuto.

Podés crear una sociedad unipersonal: no necesitás un socio para constituir la.

CAPÍTULO 9: Plan de Implementación Operativa

A continuación, encuentra detallado el cronograma de implementación de actividades

²⁶ https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sas_glosario.pdf

TAREA	RESPONSABLE	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Plan de mkt		x						
constitucion de sas		x						
compra computadoras		x						
Inicio suscripción de coworking				x				
inicio de sitio web		x						
contacto con clientes		x						
inicio de trabajos		x						
acompañamiento de clientes			x					
Nuevo clientes			x					
contratación de empleados								
Oficina propia								

Riesgos

Como es de esperarse, toda creación de empresa tiene sus riesgos. Aquí detallaremos cuales son los que más nos preocupan.

Uno de los mayores riesgos es la no demanda y llegar a la cantidad de proyectos establecidos en el flujo de fondos. Para poder atacar este riesgo, debemos enfocarnos de lleno en trabajos cortos de una jornada, donde nuestro

trabajo se visibilice y tenga una respuesta satisfactoria, y que después el mismo cliente vuelva para proyectos más grandes.

Otro factor es la falta de compromiso o cumplimiento de parte de los socios. Si no se está en constante capacitación ni se compromete con trabajar en un 100% puede resultar en un resultado insatisfactorio para el cliente.

Plan de Salida

Considerando que vivimos en un país de constante inestabilidad, y nuestra propuesta no alcance la rentabilidad necesaria para seguir a flote, la disolución será bastante fácil. Los costos de salida son muy bajos.

La sociedad conformada se disolvería, y cada socio sería libre de trabajar de manera independiente. De haber llegado a contratar otros empleados, la desvinculación se realizaría cumpliendo la reglamentación vigente del país.

Conclusiones

El objetivo fundamental de esta tesis consiste en abordar las problemáticas de las pequeñas y medianas empresas de la Argentina, quienes juegan una pieza clave y son el motor de la economía del país. Se logró elaborar un plan de negocio con el objetivo de aportar soluciones personalizadas para beneficiar a las PyMES. El aporte principal de nuestro negocio consiste en beneficiar a los dueños de las empresas trabajando codo a codo en pos de lo que la empresa debe eficientar sumado a lo que el dueño fundador espera de su empresa, así encontrando la sinergia necesaria para lograr un trabajo exitoso. Por eso mismo, Powerhouse formuló su visión y valores acorde a los tiempos actuales y lo que los clientes buscan: la escucha, la empatía, la honestidad y calidad. Se encontró que existe un conocimiento significativo de este tipo de servicios de parte del consumidor objetivo, por lo tanto se puede decir que si existe un mercado para este tipo de servicios. Nuestra investigación de mercado demostró que hay aceptación en la utilización de este servicio.

A lo largo del trabajo se abordaron todos los puntos más importantes de una empresa como son el área operativa, de marketing y financiera. A través de un análisis macro, matriz foda y modelo de Porter se logró identificar las principales fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas que tiene la empresa.

Por último, ya que es un proyecto que ofrece servicio, recomendamos que haya una mejora continua del mismo, y para ello se necesita la profesionalidad de los empleados y las capacitaciones en un mundo donde el cambio es cada día más rápido.

Bibliografía

Libros

- “ADN PYME” - Jonatán Loidi
- Curá, J.M.; García Villalonga, J.C. Derecho privado. Cap. VI
- Gore, E. (1996) *Trabajo en equipos*. Revista Mercado
- KATZENBACH, Jon R., Smith, Douglas K., *The Wisdom of Teams*, Creating the High-Performance Organization, Harvard Business School Press, paginas 20-21.
- Las 4 P – La necesidad de coherencia y ajuste
- SHAPIRO, B.P. “La Mezcla de Marketing” en *La Esencia del Marketing*. Vol. 2. R. Dolan (compilador). Ed. Norma, 1995.
- DVOSKIN, R. *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires. Granica. 2004. Capítulo 11.
- LAMBIN, J.J. *Marketing Estratégico*. McGraw Hill. 1995. Capítulo 14.
- Porter, M. (2008): “The five competitive forces that shape strategy”, en *Harvard Business Review*, January, pp. 79-93
- “Principles of Corporate Finance” por Richard A. Brealey, Stewart C. Myers y Franklin Allen (2014).
- Reichmuth, M (2001) El mercado de los Servicios de Desarrollo Empresarial a la Pequeña Empresa, presentado en el IV Encuentro Latinoamericano Mercados de los SDE para la Pequeña Empresa “Subsidio o Rentabilidad”?, Guatemala, 10 al 12 de Diciembre de 2001

Papers

- LA CONSULTORÍA Y ASESORÍA: ALIADA ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LAS MIPYMES EN COLOMBIA- LA CONSULTORÍA Y ASESORÍA: ALIADA ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LAS MIPYMES EN COLOMBIA
- LA CONSULTORÍA DE GESTIÓN HUMANA EN EMPRESAS MEDIANAS. Estudios Gerenciales, vol. 26, núm. 114, enero-marzo, 2010, pp. 149-168. Universidad ICESI, Cali, Colombia.
- **MERCADO DE CONSULTORÍA PARA PYMES EN ARGENTINA. UN ANÁLISIS EXPLORATORIO DEL GRADO DE DESARROLLO DE SU OFERTA.** Aggio, Carlos; Baruj, Gustavo; Pavlicevic, Juan; Massaro, Fernando y Rolón, Hugo.

https://digital.cic.gba.gob.ar/bitstream/handle/11746/6058/11746_6058.pdf-PDFA.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Fuentes de información

https://www.cac.com.ar/data/documentos/36_Documento%20Pyme%202019.pdf Último Acceso: 19/09/2020

<https://www.grandespymes.com.ar/2009/06/13/el-80-de-las-pymes-fracasa-ante-s-de-los-cinco-anos-y-el-90-no-llega-a-los-diez-anos-por-que/> Último acceso: 19/11/2020

<https://eleconomista.com.ar/2019-10-por-que-cierran-las-pymes-no-es-solo-por-las-crisis/> Último acceso: 19/11/2020

<https://www.lavoz.com.ar/negocios/impresionante-venta-digital-facturo-mas-de-1700-millones-diarios-en-2020-en-argentina> Último acceso: 19/11/2020

Gustavo Sambucetti, Director Institucional de CACE.

https://www.ellitoral.com/index.php/id_um/241363-las-ventas-online-crecieron-80-durante-abril-en-argentina-camara-argentina-de-comercio-electronico-economia.html

Último acceso: 19/11/2020

<https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/> Último acceso: 19/11/2020

https://www.bumeran.com.ar/salarios/administracion/gerente-de-administracion-y-finanzas_556.html Último acceso: 19/11/2020

<https://www.encuestasit.com/sueldos-administración-oficina-2020> Último acceso: 19/11/2020

https://inmueble.mercadolibre.com.ar/MLA-896104630-oficina-en-palmera-bureau- JM#position=4&type=item&tracking_id=f8bf3d40-6c60-47c7-95d5-3ecbe3072bcc Último acceso: 19/11/2020

12. Anexo



Universidad de
San Andrés

POWERHOUSE

SOPORTE PROFESIONAL



Buenos Aires, 16 de Junio, 2021

Atención Orne

Presupuesto Business Website para Local Market

De acuerdo a lo conversado telefónicamente te envío el presupuesto solicitado.

Según nuestro sitio web www.dowebcreator.com.ar donde se encuentran los valores de los servicios que ofrecemos, consideramos que el Plan Business Website que describimos abajo, sería el más conveniente para tu proyecto.

Descripción del Plan Business Website :

1. Configuración Wordpress
2. Personalización del tema y todas las páginas
3. Personalización de Wordpress
4. Funcionables en Celulares y Tabletas
5. Integrado de Redes Sociales, Idioma
6. Integrado de Contacto
7. Personalización Menu y Footer
8. 2 Rondas de Revisión
9. Hasta 8 Páginas de entrada

Info@dowebcreator.com.ar

WPP: [+5491122499544](tel:+5491122499544)

IG: [@dowebcreator](https://www.instagram.com/dowebcreator)

Orne, cómo estás?

No hay problema, suele pasar :) Te paso dos opciones de planes a ver si les pueden servir:

Un día de trabajo completo por semana (fijo, a definir) en oficina privada con capacidad para 6 personas + 8 créditos para utilizar en salas de reuniones
Precio: \$15.000 + IVA

Dos días de trabajo completo por semana (fijo, a definir) en oficina privada con capacidad para 6 personas + 16 créditos para utilizar en salas de reuniones
Precio: \$28.000 + IVA

Adjunto la propuesta de valor del espacio. Te invitamos a coordinar una visita para conocer el espacio, o bien realizar una prueba de cualquiera de los planes.

Cualquier duda a tu disposición, te dejo mi celular por cualquier consulta 1153137845, podés whatsappearme o llamarme!

Saludos!
Matías

[See More from serena lively](#)

H

HUERTA COWORKING

Oficinas Privadas | Planes Individuales | Salas de Reuniones y Trainings

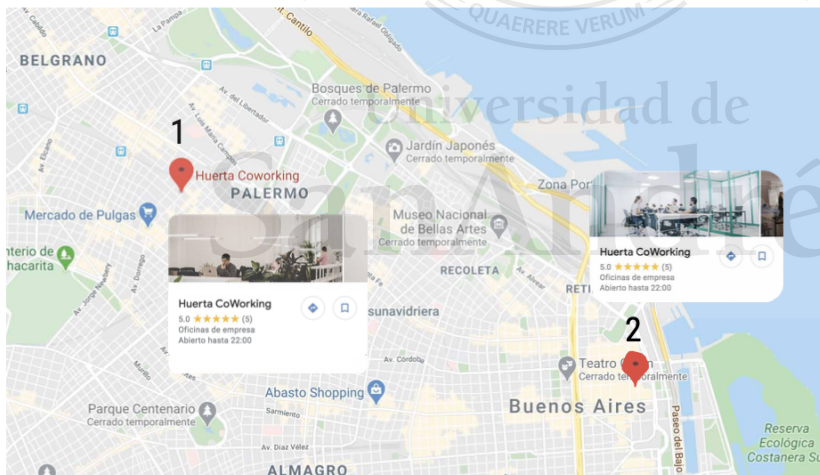
(11) 5313-7845

Dorrego 2133 - Palermo | Tucumán 439 - Microcentro

www.huertacoworking.com

 Huerta es una empresa tipo B certificada. Por favor pensá en el medio ambiente antes de imprimir este correo :)



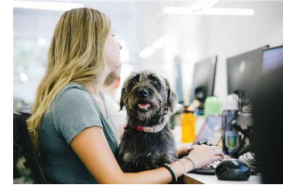
UBI
CA
CIO
NES

1 HUERTA DORREGO
Dorrego 2133

2 HUERTA MICROCENTRO
Tucumán 439

H
COWORKING

DORREGO



EN PLENO CORAZÓN DE PALERMO

Huerta Dorrego acompaña el espíritu palermitano, de bares, restaurants y bosques. Excelente Accesibilidad: metrobús, subte, línea D o Tren Mitre. (Estación Carranza).

AMENITIES DEL ESPACIO

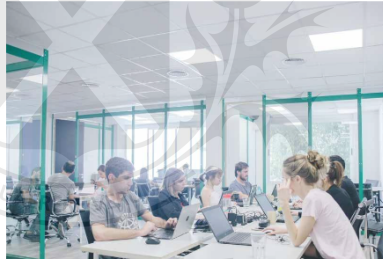
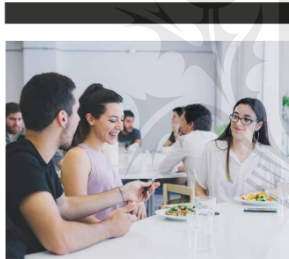
- Terraza y parrilla
- Auditorio
- Salas de reuniones
- Huerta Orgánica
- Compostera Comunitaria

SERVICIOS COMPARTIDOS

- Internet
- Servicio de limpieza
- Salas de Reuniones
- Impresora Multifunción
- Café e infusiones
- Eventos de networking
- Equipo de Comunidad Huerta

“ EN HUERTA DORREGO NUESTRA COMUNIDAD DE EMPRENDEDORES Y PYMES SE COMBINAN PARA VIBRAR DE UNA FORMA PUJANTE. ”

MICROCENTRO



EN ZONA CÉNTRICA DE LA CIUDAD DE BS.AS.

Huerta Microcentro se encuentra rodeada de bancos, restaurantes y hoteles. Excelente accesibilidad: metrobús, subte línea A, B y D o tren (estación Retiro).

AMENITIES DEL ESPACIO

- Terraza y parrilla
- Auditorio
- Salas de reuniones
- Huerta Orgánica
- Compostera Comunitaria

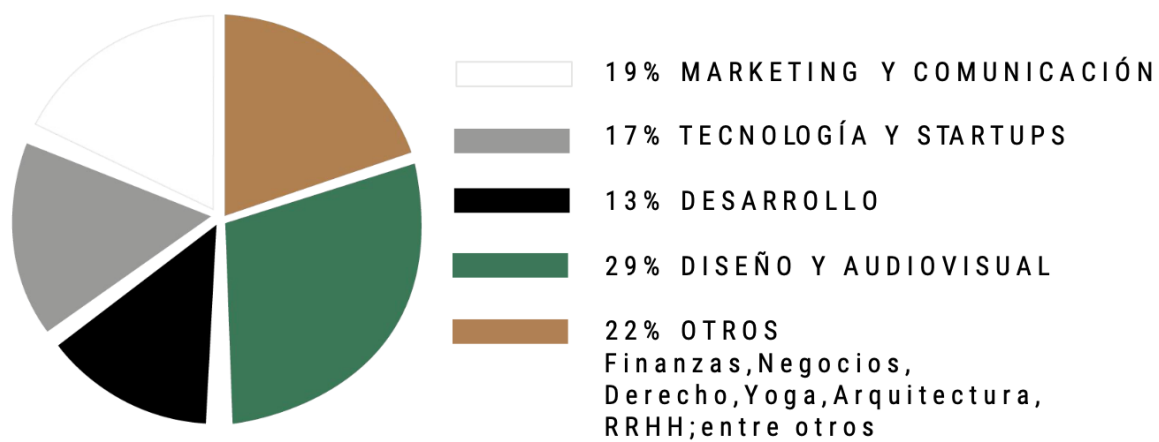
SERVICIOS COMPARTIDOS

- Internet
- Servicio de limpieza
- Salas de Reuniones
- Impresora Multifunción
- Café e infusiones
- Eventos de networking
- Equipo de Comunidad Huerta

“ HUERTA MICROCENTRO OFRECE UNA NUEVA FORMA DE TRABAJO INNOVADORA Y SUSTENTABLE EN UNA ZONA ANTIGUA Y CLÁSICA DE LA CIUDAD. ”



+ DE 350 MIEMBROS ACTIVOS



Universidad de
San Andrés

QUÉ INCLUYE LA PROPUESTA COMO ESPACIO



ÁREAS DE TRABAJO

- Espacios de trabajo funcionales.
- Espacios abiertos y privados.
- Escritorios y sillas de oficina.
- Iluminación.

ÁREAS COMUNES

- Recepción y Lobby.
- Terraza y Parrilla.
- Cocina y Comedor.
- Huerta Urbana y Compostera

REUNIONES OPERACIÓN

- Diversas salas de reuniones.
- Auditorio para 70 personas.
- Pizarrones y marcadores en cada sala.

OPERACIONES

- Limpieza.
- Servicio de IT.



QUÉ INCLUYE LA PROPUESTA COMO COMUNIDAD



EQUIPO DE COMUNIDAD

- Equipo dedicado a comunidad.
- Recepción de invitados.
- Recepción (mensajería y delivery).

COMUNIDAD Y BENEFICIOS

- Acceso a nuestra comunidad.
- Acceso exclusivo a Red de beneficios y descuentos en locales cercanos.
- Acceso a canal interno de Slack!

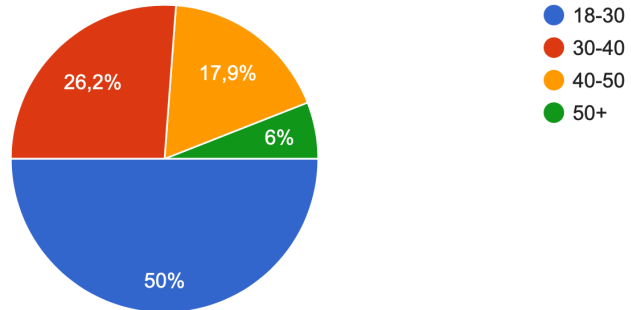
EVENTOS SUSTENTABILIDAD

- Eventos internos de networking.
- Iniciativas de bienestar personal.
- Eventos externos para crecer profesionalmente.
- Tratamiento responsable de residuos.
- Educación Ambiental
- Acceso a voluntariados ambientales.



Edad

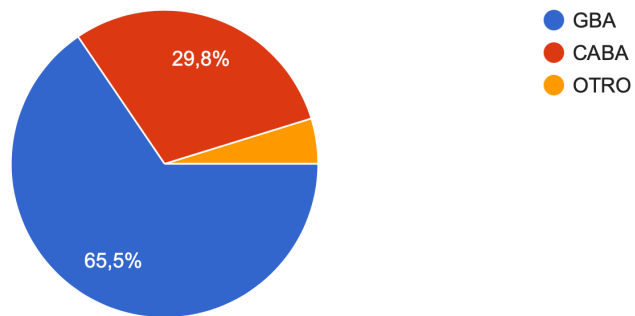
84 respuestas



Universidad de
San Andrés

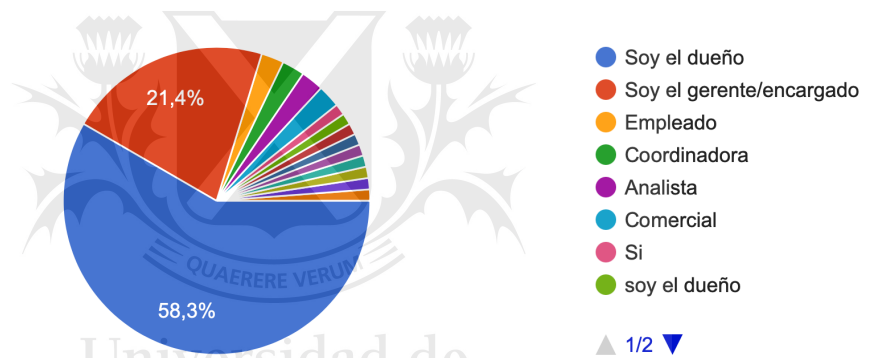
Lugar de residencia

84 respuestas



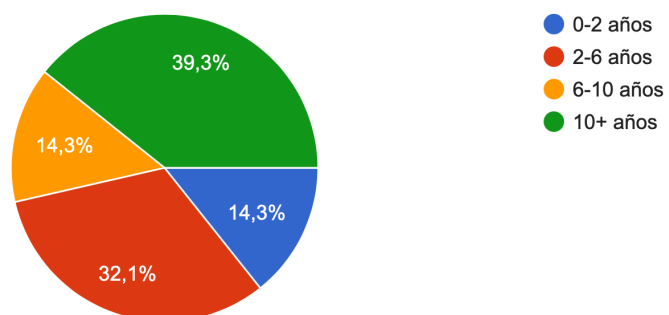
Qué puesto ocupas en una PyME?

84 respuestas

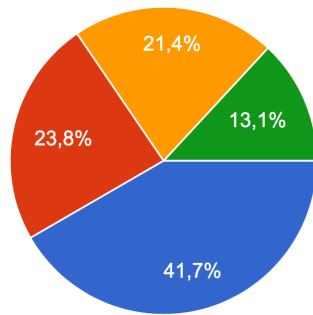


Edad de la pyme

84 respuestas



Tipo de Pyme
84 respuestas

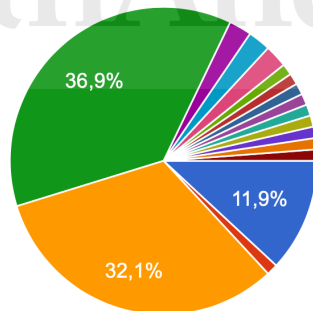


- Empresa Familiar
- Microempresa
- Pequeña Empresa
- Mediana Empresa



Rubro
84 respuestas

Universidad de
San Andrés

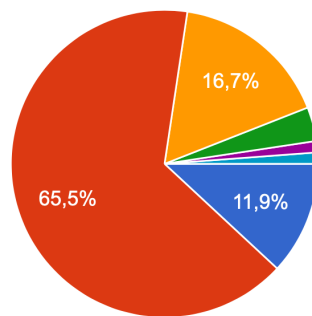


- Manufacturera
- Agropecuario
- Comercial
- Servicios
- Alimentos
- Arquitectura
- Agro
- Gastronomía

▲ 1/2 ▼

Grado de estudio

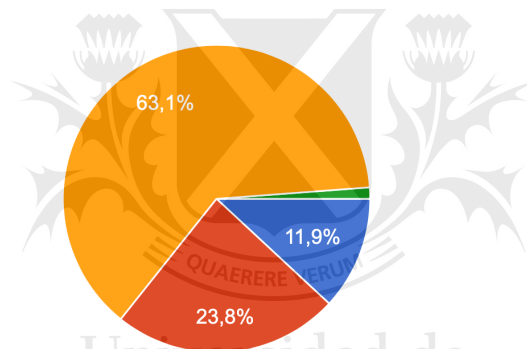
84 respuestas



- Secundario
- Universitario
- Master/MBA
- Tecnicatura
- secundario
- universitario

Detectas en tu pyme una falta de orden/profesionalización en algún aspecto?

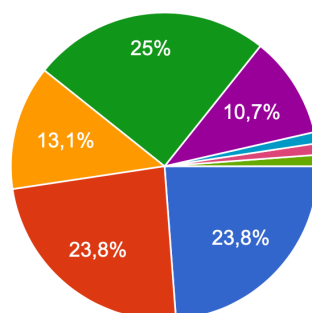
84 respuestas



- No, no detecto
- No estoy seguro, debería obtener un diagnóstico
- Si, detecto la falta
- Si, un poco de cada área se puede mejorar

Has utilizado alguna vez un servicio de consultoría para mejorar aquella área en la cual presenta problemas o no es eficiente de tu empresa?

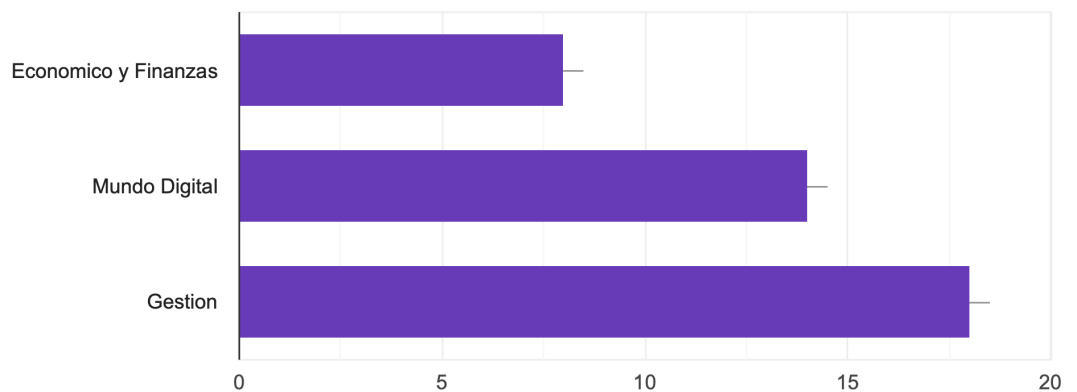
84 respuestas



- Si
- No, no lo pensé
- No, igual me va bien así
- No, no dispongo de capital para gastar en eso
- No sé donde se encuentra ese tipo de servicio
- no, no dispongo de capital para gastar...
- no, no lo pensé
- Nos encantaría, por el momento no he...

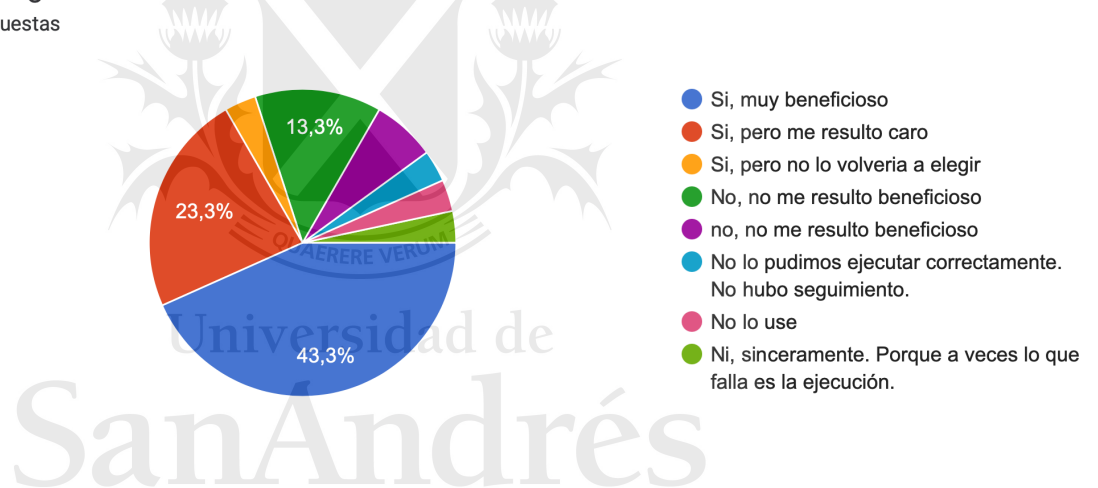
Si la pregunta anterior fue contestada: en qué área la utilizaste?

35 respuestas



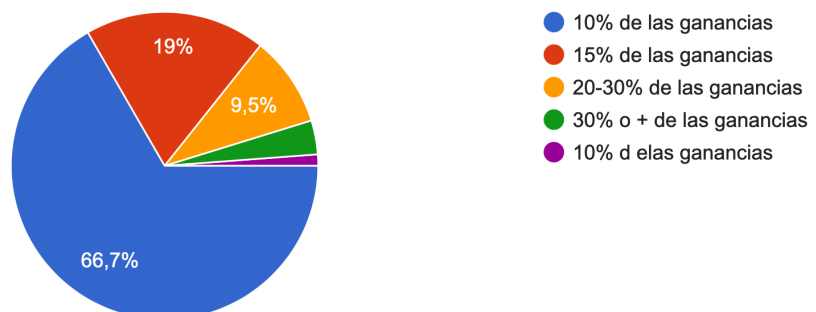
Si la pregunta anterior fue contestada: Si haz utilizado un servicio, te resulto beneficioso?

30 respuestas



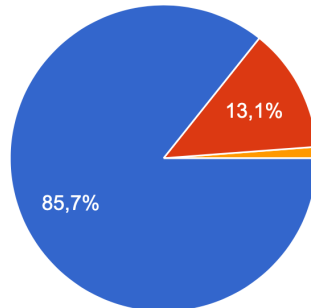
cuanto estarias dispuesto a gastar para ver cambios en el área a mejor

84 respuestas



Considerando el contexto de pandemia, tuviste que replantearte algunas cuestiones del modelo de negocio?

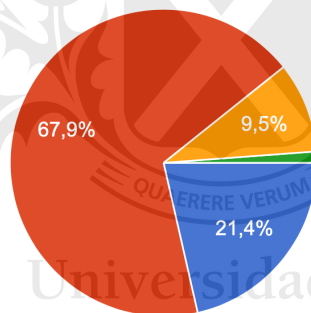
84 respuestas



- Si, tuve que hacer cambios
- No
- Desde hace algunos años nos habíamos planteado tener la menor presencia posible en la oficina con lo cual la pandemia nos agarró bastante preparados.

Los pudiste llevar a cabo o precisaste de un profesional?

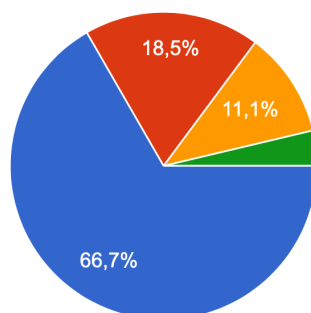
84 respuestas



- Si, precise de un profesional para ciertas cosas
- Me capacite y lo hice yo
- No, no hice ningún cambio aunque se que debo
- no hice ningún cambio aunque se que debo

Si tuviste la experiencia: Volverias a repetirla?

54 respuestas



- Si, por supuesto
- Si, pero buscaria otros requisitos al momento de elegir la empresa.
- No
- si, por supuesto

