Universidad de
SanAndrés

Trabajo de Graduación del MBA

EPM

CONSULTORA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS DE ENERGÍA

Por:
Juan José Oubiña

Mentor:
Sergio Postigo

Victoria, Provincia de Buenos Aires, Fecha 7 de Febrero de 2014

Agradecimientos

A mi esposa María Julia, por su amor y apoyo incondicional.

A mis hijos: Agustín, Francisco y Juan Pablo, por darme tanta felicidad.

A Federico Schnitzler, por tantos años de amistad y por ser mi socio en este emprendimiento.

A Ricardo Scala, por confiar en mí y por guiarme en el crecimiento de mi carrera.

A mis compañeros del MBA, por compartir conmigo esta gran experiencia y darme la oportunidad de aprender de cada uno de ellos.

A la Universidad de San Andrés, por el compromiso y excelencia académica de sus profesores.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO **5**

I - LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO **9**

OPORTUNIDAD 9
Atractivo del Sector *12*
Atractivo del Mercado *15*
VALOR AGREGADO 23
COMPETIDORES 25
EQUIPO EMPRENDEDOR 25
ESTRATEGIA DE ENTRADA AL MERCADO 26
PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DEL SECTOR 27
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO 27
CONCLUSIONES 28

II – LA INDUSTRIA Y LA EMPRESA **29**

LA INDUSTRIA 29
LA EMPRESA 32
Misión *32*
Visión *32*
Diferenciación *32*
Ventajas Competitivas *32*
Análisis de los 9 Bloques aplicado a EPM *32*
CONCLUSIONES 34

III - INVESTIGACIÓN DE MERCADO **35**

TENDENCIAS DEL MERCADO EN ARGENTINA 35
CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE 36

IV - PLAN DE MARKETING **38**

PRODUCTO / SERVICIO 38
PRECIO 39
COMUNICACIÓN 40
CANALES 40

V - PLAN DE PRODUCCIÓN **41**

OBJETIVOS COMERCIALES 41
RECURSOS HUMANOS 42

VI - PLAN FINANCIERO **47**

VII - INVERSIÓN REQUERIDA Y FINANCIAMIENTO **54**

VIII – EQUIPO **56**

MOTIVACIÓN 56
ORGANIZACIÓN 57
OBJETIVOS A CORTO Y MEDIANO PLAZO 57
ESTRATEGIA 58

IX - ASPECTOS LEGALES **59**

X - PLAN DE IMPLEMENTACIÓN **60**

XI - RIESGOS **61**

ANÁLISIS FODA 61
PLANES DE MITIGACIÓN 62
XII - FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA 64
ANEXO 67

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

RESUMEN EJECUTIVO

EPM es un emprendimiento que tiene como objetivo, crear una empresa líder en la gestión estratégica de proyectos de empresas de energía que operan en el cono sur.

Las empresas de energía deben llevar adelante proyectos para materializar la inversión de sus socios y así poder alcanzar los objetivos estratégicos del negocio. Dichos proyectos suelen ejecutarse en ambientes complejos, con cambios de tipo económico, social, político y tecnológico. Tanto el éxito de estos proyectos como el logro de los objetivos finales del negocio, dependen fuertemente de la cultura organizacional de la empresa. En una cultura organizacional donde los proyectos se gestionan considerando su valor agregado para la estrategia del negocio, y una metodología sustentada por un conjunto de herramientas y procesos estandarizados, es de esperar que los proyectos finalicen en el tiempo previsto, respetando el presupuesto y con la calidad esperada.

Según estadísticas del Project Management Institute (PMI), publicadas en Harvard Business Review en el 2013, más del 70% de los proyectos empresariales fracasa. Según un estudio publicado por The Economist en junio de 2005, solamente el 29% de los proyectos relacionados con tecnologías de la información, cumplieron los objetivos que tenían establecidos. Además de significar un incremento en el uso de los recursos tanto humanos como económicos, el hecho de no poder terminar el proyecto en el tiempo previsto, afecta a los objetivos finales del negocio y en consecuencia, a la rentabilidad de la empresa.

Pero la verdadera respuesta a la pregunta de por qué fallan los proyectos no está en los problemas de alcance, costo, calidad o tiempo; sino que la respuesta reside en la cultura y la madurez de la organización para manejar los proyectos. Ese es el problema raíz y suele ser ignorado por la mayoría de las consultoras en gestión de proyectos del mercado. Estas consultoras se dedican a vender asesoramiento y capacitación en gestión de proyectos para que, por ejemplo, un ingeniero aprenda a liderar un proyecto en los niveles operativos. Esta forma de ver los proyectos no considera que en realidad el proyecto es más grande de lo que se piensa, y debe

comenzar a gestionarse antes y en los niveles dónde se define la estrategia de inversión de la compañía.

El plan de negocios que se propone, consiste en la creación de una empresa bajo la firma Energy Project Management Consulting S.R.L (EPM). A diferencia de lo que venden las consultoras en gestión de proyectos que hoy se encuentran en el mercado, el servicio que propone EPM apuntará a un cambio en la cultura organizacional del cliente. Se lo ayudará a pensar cómo materializar el plan de inversiones, haciendo foco en la estrategia de la empresa. Esto se logrará administrando de manera eficiente la cartera de proyectos de la empresa, para lo cual deberá crear una organización de gerenciamiento de los proyectos, que permita optimizar el empleo de los recursos disponibles, las sinergias existentes y que mejore el control y el resultado de los proyectos.

EPM se diferenciará de otras empresas consultoras del mercado que ofrecen servicios de asesoría y capacitación en gestión de proyectos, ya que estará orientada a implementar una metodología en gestión de proyectos, única y común a todas las áreas de la organización.

EMP contará con cuatro ventajas competitivas que la posicionarán como la primera y única empresa del mercado en vender este tipo de servicio. En primer lugar, EPM prestará un servicio único en el mercado, que consiste en dar asesoramiento a las empresas para alinear su cartera de proyectos con el plan estratégico de la compañía. Este servicio es totalmente distinto al que ofrecen las consultoras que venden actualmente en el mercado. EPM no pretende vender un asesoramiento, capacitación o recursos para la gestión de proyectos, como lo hacen las demás consultoras del mercado, sino que busca cambiar la forma en la que las empresas gestionan sus proyectos. En segundo lugar, contará con el Know How y la experiencia en la cultura organizacional y administración estratégica de inversiones en proyectos de energía. El equipo emprendedor conoce los problemas y las necesidades que tienen las empresas de energía en la gestión de proyectos. Esta ventaja se traduce en un ahorro de tiempo y dinero, frente a otras consultoras que deben invertir horas de consultoría en conseguir y analizar la información. En tercer

lugar, el equipo emprendedor tiene contactos y una relación cercana con potenciales clientes como YPF, Petrobras, Pan American Energy, Tecpetrol y Pluspetrol, los cuales ya han manifestado que estarían dispuestos a contratar los servicios de EPM. En cuarto lugar, la empresa contará con los precios más bajos del mercado. Esto se debe a que, como se mencionó anteriormente, se necesitarán invertir menos horas de análisis de información, gracias a la experiencia del equipo emprendedor.

Las empresas que componen el segmento objetivo de clientes se encuentran hoy en un proceso de búsqueda de inversión, para financiar los proyectos ligados a la explotación de yacimientos no convencionales. Esto traerá como consecuencia un incremento en la cantidad de proyectos que las empresas cliente deberán manejar para materializar la inversión. Aquellas empresas que mejores resultados logren, serán quienes obtengan la confianza de estos nuevos inversores y posiblemente quienes accedan a un mayor respaldo financiero a la hora de lanzarse a los proyectos ligados a energías alternativas, como una estrategia de diferenciación a largo plazo. El segmento que busca atender la consultora, dentro del mercado de empresas de energía, apunta a las grandes empresas de energía que operan en el cono sur. Algunos ejemplos de estas empresas son Pan American Energy, Petrobras, YPF y Pluspetrol, entre otras. Estas empresas destinan entre un 15% y un 18% del presupuesto anual a proyectos, donde cada proyecto tiene un presupuesto promedio de 11 millones de dólares. Estas empresas suelen pagar entre U$S 62 y U$S 74 por hora de servicio de consultoría en gestión de proyectos.

A través de un estudio de mercado se calcularon los costos para la implementación de la empresa EPM. Dichos costos fueron subdivididos en costos de personal, de infraestructura, administrativos y comerciales.
Se estima que la inversión inicial necesaria será de $800.000. Dicha inversión será destinada principalmente al pago de sueldos y gastos comerciales.

Factores Críticos	
Necesidad Financiera	$ 800.000
Etapa	Start-up
Año de establecimiento	2014
Sector	Consultoría en Gestión Estratégica de Proyectos

Ventas	2014	2015	2016	2017
Ventas	$ 1.820.160	$ 3.875.040	$ 6.376.320	$ 12.344.832
EBIT	-$ 243.074	$ 608.847	$ 896.600	$ 2.898.843
ROE	-43,65%	41,54%	37,96%	55,10%
EBITDA/Ventas	-13%	16%	14%	24%
Empleados	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Cantidad	3	5	7	9

Destino de inversiones	
Compras de activo fijo	$ 46.843
Sueldos	$ 1.264.682
Infraestructura	$ 121.248
Gastos comerciales	$ 552.075
Gastos administrativos	$ 94.444

Tomando como referencia los precios que se pagan en el mercado por la hora de consultoría en gestión de proyectos, los salarios y la estructura de costos calculada para los primeros 4 años vida de la empresa, se obtuvieron los siguientes indicadores que dan una idea del resultado de la inversión:

Indicadores	
Tasa de Descuento	24%
VAN a 4 años	$ 1.171.717
VAN a Perpetuidad	$ 19.882.716
TIR	59,0%
Breakeven point	Año 2015
Payback	Año 2016
Período de análisis	4 años

Para la estimación de la rentabilidad esperada de la empresa a 4 años, se tuvieron en cuenta los cambios esperados en cuanto a costos y salarios en un contexto inflacionario. También se tuvo en consideración la política de inversiones del mercado objetivo para los próximos años el cual presenta un escenario favorable, pero que a su vez, depende fuertemente de las acciones que se tomen desde el gobierno para atraer inversión extranjera directa.

I - LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Oportunidad

Resulta difícil encontrar alguna empresa que no lleve adelante proyectos para alcanzar los objetivos estratégicos de sus negocios. Estos proyectos suelen ejecutarse en ambientes complejos, con cambios de tipo económico, social, político y tecnológico. Tanto el éxito de estos proyectos como el logro de los objetivos finales del negocio, dependen fuertemente de la cultura organizacional de la empresa. En una cultura organizacional donde los proyectos se gestionan considerando su valor agregado para la estrategia del negocio y una metodología sustentada por un conjunto de herramientas y procesos estandarizados, es de esperar que los proyectos finalicen dentro del plazo previsto, respetando el presupuesto y con la calidad esperada.

Según estadísticas del Project Management Institute (PMI), publicadas en Harvard Business Review en el 2013, más del 70% de los proyectos empresariales fracasa. Según un estudio publicado por The Economist en junio de 2005, solamente el 29% de los proyectos relacionados con tecnologías de la información, cumplieron los objetivos que tenían establecidos. Además de significar un incremento en el uso de los recursos tanto humanos como económicos, el hecho de no poder terminar el proyecto en el tiempo previsto, afecta a los objetivos finales del negocio y en consecuencia, a la rentabilidad de la empresa.

Pero la verdadera respuesta a la pregunta de por qué fallan los proyectos no está en los problemas de alcance, costo, calidad o tiempo; sino que la respuesta reside en la cultura y la madurez de la organización, para manejar los proyectos. Ese es el problema raíz y suele ser ignorado por la mayoría de las consultoras en gestión de proyectos del mercado. Estas consultoras se dedican a vender asesoramiento y capacitación en gestión de proyectos para que, por ejemplo, un ingeniero aprenda a liderar un proyecto en los niveles operativos. Esta forma de ver los proyectos no considera que en realidad el proyecto es más grande de lo que se piensa, y debe

comenzar a gestionarse antes y en los niveles dónde se define la estrategia de inversión de la compañía.

El plan de negocios que se propone, consiste en la creación de una empresa bajo la firma Energy Project Management Consulting S.R.L (EPM). A diferencia de lo que venden las consultoras en gestión de proyectos que hoy se encuentran en el mercado, el servicio que propone EPM apuntará a un cambio en la cultura organizacional del cliente. Se lo ayudará a pensar cómo materializar el plan de inversiones, haciendo foco en la estrategia de la empresa. Esto se logrará administrando de manera eficiente la cartera de proyectos de la empresa, para lo cual deberá crear una organización de gerenciamiento de los proyectos, que permita optimizar el empleo de los recursos disponibles, las sinergias existentes y que mejore el control y el resultado de los proyectos.
EPM se diferenciará de otras empresas consultoras del mercado que ofrecen servicios de asesoría y capacitación en gestión de proyectos, ya que estará orientada a implementar una metodología en gestión de proyectos, única y común a todas las áreas de la organización.

EMP contará con cuatro ventajas competitivas que la posicionarán como la primera y única empresa del mercado en vender este tipo de servicio:

- Prestará un servicio único en el mercado, que consiste en dar asesoramiento a las empresas para alinear su cartera de proyectos, con el plan estratégico de la compañía. Este servicio es totalmente distinto al que ofrecen las consultoras que venden actualmente en el mercado.

- Contará con el Know How y la experiencia en la cultura organizacional y administración estratégica de inversiones en proyectos de energía. El equipo emprendedor conoce los problemas y las necesidades que tienen las empresas de energía en la gestión de proyectos. Esta ventaja se traduce en un ahorro de tiempo y dinero, frente a otras consultoras que deben invertir horas de consultoría en conseguir y analizar la información.

- El equipo emprendedor tiene contactos y una relación cercana con potenciales clientes como YPF, Petrobras, Pan American Energy, Tecpetrol y Pluspetrol, los cuales ya han manifestado que estarían dispuestos a contratar los servicios de EPM.

- La empresa contará con los precios más bajos del mercado. Esto se debe a que, como se mencionó anteriormente, se necesitarán invertir menos horas de análisis de información, gracias a la experiencia del equipo emprendedor.

Para analizar la oportunidad de negocio se analizó el atractivo del sector de consultoras en gestión de proyectos y el mercado de empresas de energía, utilizando para ello una herramienta propuesta por Mullins (2010), que se fundamenta en las cinco fuerzas de Porter (1980).

Para obtener la información relativa al sector, se realizó una entrevista de campo a Fernando Garcés quien, además de ser un referente del sector, es el director general de la Consultora Scopes International[1]. Esta empresa de origen chileno, resulta ser la única que está vendiendo un servicio similar al que EPM pretende vender, resultando ser un potencial competidor (Ver Anexo I). En la entrevista se explican las estrategias de diferenciación, el valor agregado percibido por el cliente y las perspectivas de crecimiento del sector.

Siguiendo el análisis de la oportunidad de negocio que plantean Bygrave y Zacharakis (2008), luego de entender todas las implicancias del modelo de negocios, se procedió a analizar las fortalezas y debilidades de los posibles competidores para desarrollar una estrategia de entrada al mercado.

Además, siguiendo con la línea de análisis que plantea Mullins (2010) se analizaron las habilidades del equipo emprendedor, y las principales ventajas y desventajas que enfrentan hoy las empresas cliente a la hora de decidir tercerizar este tipo de servicios, contratando una consultora.

[1] ***SCOPES International*** es una empresa consultora que presta servicios de Project Management y Gestión Estratégica Empresarial de Proyectos(GEEP) en forma directa a través de cada una de sus filiales en Latinoamérica: Buenos Aires, Caracas, Lima, Quito y Santiago.

Finalmente se planteó una estrategia de crecimiento a través de la llegada a nuevos clientes en diferentes zonas geográficas y a través de la apertura de dos nuevas unidades de negocios. La primera será lanzada en el año 2018 y consistirá en un servicio de ingeniería para los proyectos. La segunda será lanzada en el año 2020 y estará destinada a brindar el servicio de construcción de dichos proyectos. De esta manera EPM logrará una diferenciación aún mayor, al no haber en el mercado consultoras en gestión de proyectos que además se encarguen de la ingeniería y la construcción, logrando vender proyectos “llave en mano” a sus clientes.

Atractivo del Sector

Nivel Macro

El análisis de cada una de las fuerzas de Porter (1980), permite definir su impacto y determinar si existe una oportunidad para llevar a adelante este negocio.

La amenaza de entrada de nuevos competidores resulta ser baja. Existe una barrera de entrada debido a la escasa cantidad de profesionales con las competencias y las capacidades para gerenciar los proyectos desde una perspectiva estratégica, implementar una metodología en gestión estratégica de proyectos que esté alineado con los objetivos del negocio y que además, posea la experiencia y los contactos con las empresas cliente.

El poder de negociación del cliente resulta ser alto, dado que se trata de empresas multinacionales cuyo objetivo final no depende directamente del servicio de gestión de proyectos. Pero en la medida en que el precio del petróleo en un futuro baje, los márgenes de ganancia también bajarán y el costo de la ineficiencia en la gestión estratégica de proyectos comenzará a cobrar mayor relevancia, disminuyendo de esta forma el poder de negociación del cliente.

El poder de negociación del proveedor resulta ser bajo, dado que no se tienen proveedores directos, salvo alguna empresa que brinde alguna capacitación específica a los consultores.

La amenaza de sustitutos resulta ser baja, dado que si bien existen herramientas de software para gestión de proyectos, estas requieren de procesos claros, estandarizados e implementados dentro de un marco metodológico para poder brindar una solución.

La rivalidad del competidor resulta ser baja, dado que de las consultoras del mercado solo una (Scopes International) está vendiendo un servicio similar al que se pretende vender y entre sus clientes figuran algunas empresas de energía. Si bien existen consultoras en gestión de proyectos que pueden llegar a incorporar a las empresas de energía a su cartera de clientes, el servicio que brindan tiene como objetivo capacitar y asesorar a sus profesionales técnicos en la gestión de proyectos desde una perspectiva operativa. Muchas veces estas consultoras hacen lo que se llama "vender carne" o recursos para trabajar en un proyecto. La solución que propondrá EPM será distinta y tendrá otro enfoque que estará orientado a lograr un cambio cultural en la gestión estratégica de proyectos, a través de una metodología que permitirá materializar la inversión, cumpliendo con la estrategia de la compañía.

Conclusiones del análisis del sector a nivel macro

Como resumen del análisis de las fuerzas de Porter (1980) se utilizó el siguiente cuadro para ponderar cómo las variables impactan en la rentabilidad:

Variable analizada	Impacto	Oportunidad
Entrada de nuevos competidores	bajo	alta
Poder de negociación del cliente	alto	baja
Poder de negociación del proveedor	bajo	alta
Amenaza de sustitutos	bajo	alta
Rivalidad del competidor	bajo	alta
Resumen de ponderación	**bajo**	**alta**

Cuadro 1.1 – Análisis de Variables del Sector a Nivel Macro

Como conclusión de este análisis macro del sector, se puede decir que a pesar de que existe una alta probabilidad de que se formen nuevas consultoras que ofrezcan al mercado el servicio de gestión de proyectos, son muy pocas las que estarán compitiendo directamente con EPM. Esto se debe a la dificultad que encontrarán las otras consultoras al querer ofrecer un servicio similar por no contar con los valores de diferenciación con los que EPM definirá su estrategia competitiva.

Nivel Micro

Sostenibilidad: la sostenibilidad del negocio a lo largo de los años podrá lograrse desarrollando una relación de *partnership* a largo plazo con el cliente y la forma de lograrlo será manteniendo ventajas competitivas. También será importante estar en continuo desarrollo de nuevos servicios, que den soluciones a otros problemas habituales a los que se enfrenta el cliente, como pueden ser la ingeniería y la construcción.

Viabilidad económica: uno de los factores de diferenciación que tendrá EPM son los precios bajos en comparación con la media del mercado. Por este motivo será necesario lograr y mantener un nivel mínimo en las ventas de horas de consultoría por año. Para lograrlo, es necesario mantener una relación de confianza y de largo plazo con los clientes, a través de un plan de mejora continua y del desarrollo de nuevas soluciones a sus problemas en la gestión de proyectos. De esta manera EPM podrá mantener un volumen de ventas mínimo por año, que le permitirá enfrentar sus costos y a medida que sus márgenes se vayan incrementando, podrá invertir en nuevas unidades de negocio que podrán ofrecer nuevos servicios al cliente.

Conclusiones del análisis del sector a nivel micro

Como conclusión a este análisis micro del sector, se puede decir que el éxito del negocio de consultoría depende del servicio brindado y de tener precios competitivos, pero también de mantener una relación de confianza con el cliente. Es claro que para lograr dar un mejor servicio al cliente, primero es necesario que éste dé a conocer su estrategia actual de negocio y para ello, primero el consultor se

debe ganar su confianza. Esto representará un esfuerzo y una inversión para EPM, pero también una de sus ventajas estará en conocer a muchos de los ejecutivos de niveles directivos de las empresas cliente, lo que hará más fácil la entrada a la empresa y así podrá dar el puntapié inicial al desarrollo de una relación duradera.

Atractivo del Mercado

Nivel Macro

Para este análisis, nuevamente se utilizó el modelo de análisis de Las 5 Fuerzas de Porter (1980) y se recopilaron datos de Marketline (2011), para determinar el atractivo del mercado en Argentina.

El mercado argentino de empresas de energía está caracterizado por la presencia de grandes compañías internacionales, con un alto grado de integración vertical en sus operaciones de exploración, producción, refinación, transporte y comercialización.

La amenaza de entrada de nuevos competidores: la presencia de operadores tradicionalmente poderosos, como así también la necesidad de una inversión inicial considerable para desarrollar las instalaciones (plataformas de perforación), reduce la amenaza de que nuevas empresas se instalen en el mercado. Por otro lado, los altos costos fijos, los permisos necesarios para explorar nuevos yacimientos y las barreras de salida, intensifican el nivel de competencia del mercado. Otro factor que hace difícil la entrada de nuevos competidores al mercado es un marco regulatorio restrictivo y la presencia del estado en la mayoría de las operaciones, como es el caso de Argentina, donde la empresa YPF cuenta con un 40% del mercado.

El poder de negociación del cliente: existe un gran número de compradores, no solo a nivel individual, sino también a nivel institucional. El poder de compra se ve reforzado por compradores institucionales, como compañías químicas o retailers independientes, quienes son capaces de hacer grandes compras. La pérdida de estos clientes, impacta fuertemente en las ventas de las petroleras. El poder del comprador se ve fortalecido, debido a que al ser un commodity lo que se

comercializa, no existe la lealtad hacia las marcas. Las variaciones de precio no son significativas para compradores individuales, sin embargo pueden ser incrementados, a diferencia de compradores institucionales, donde el precio se negocia a través de un contrato de suministro. El poder de compra del cliente en Argentina es calificado como alto.

El poder de negociación del proveedor: por lo general los proveedores de equipos de petróleo, gas y de servicios, son empresas grandes y altamente diversificadas. Dichos proveedores son pequeños en número, que combinado con una alta demanda de la industria, hace que el poder de los proveedores aumente. Cuando el precio del petróleo sube, se reactiva la producción en los yacimientos donde antes no era rentable extraer petróleo y los proveedores se ven beneficiados. Por el contrario, cuando el precio del petróleo baja, la inversión en exploración y en perforación cae y aumenta la competencia entre los proveedores. El poder del proveedor de industrias petroleras en Argentina es evaluado como elevado, si se tiene en cuenta además de lo antedicho, la influencia que ejercen los gremios a los cuales pertenecen sus contratistas y las empresas proveedoras de equipamiento para la producción.

La amenaza de sustitutos: se pueden considerar en términos de significado cada vez mayor, las fuentes de energía alternativas (nuclear, solar, carbón y eólica). Algunos sustitutos ofrecen beneficios notables en términos de impacto ambiental, aunque el cambio a este tipo de energías es costoso y tomará tiempo. Este alto costo de cambiar la tecnología y los procesos productivos, para empezar a producir energías alternativas, representa una barrera de salida del mercado para muchas empresas; pero también puede significar una estrategia de diferenciación que las ayude a posicionarse en este nuevo mercado, que todavía requiere de mucha inversión. Puede considerarse entonces, que la amenaza de sustitutos es baja y lo seguirá siendo, hasta que por lo menos la explotación de yacimientos no convencionales haya alcanzado una madurez suficiente, como para obligar a las empresas a comenzar a invertir en energías alternativas.

La rivalidad del competidor: Las empresas que hoy operan en Argentina son grandes multinacionales que se benefician de sus economías de escala, producto de años de inversión en sus activos fijos. Está claro que retirarse del mercado representa para cualquiera de estas empresas un alto costo de desinversión. Estas empresas están hoy buscando nuevas maneras de competir, a través de la creación de sectores dentro de la compañía dedicados a la investigación, y a la inversión en la producción y comercialización de energías alternativas. Esta carrera por posicionarse en este nuevo mercado ya ha comenzado y empezará a cobrar mayor relevancia cuando los yacimientos no convencionales, que están hoy en boga, empiecen a declinar dando paso a las energías alternativas. Puede considerarse que la rivalidad del competidor en la Argentina resulta ser alta.

Conclusiones del análisis del mercado a nivel macro

Nuevamente, como resumen del análisis de las fuerzas de Porter (1980), se utilizó el siguiente cuadro para ponderar cómo las variables impactan en la rentabilidad:

Variable analizada	Impacto	Oportunidad
Entrada de nuevos competidores	bajo	alta
Poder de negociación del cliente	alto	bajo
Poder de negociación del proveedor	alto	bajo
Amenaza de sustitutos	bajo	alto
Rivalidad del competidor	alto	bajo
Resumen de ponderación	**moderado**	**moderada**

Cuadro 1.2 – Análisis de Variables del Mercado a Nivel Macro

Como conclusión de este análisis macro del mercado, se puede decir que existen barreras tanto para entrar como para salir del mercado, que representan un alto costo para cualquier empresa que quiera intentarlo. Existe hoy un poder de negociación en los proveedores en Argentina, que pueden hacer que las grandes multinacionales que manejan el negocio vean limitada su capacidad de accionar, por lo que terminan cediendo en la negociación con el proveedor, a fin de evitar poner

en riesgo la producción. El factor de diferenciación entre las empresas está hoy focalizado en cuánto han avanzado en el campo de energías alternativas, pero empezará a cobrar mayor relevancia cuando la explotación de yacimientos no convencionales ya no sea económicamente viable, y eso dependerá de la rapidez con la que el mundo lleve adelante el cambio hacia el uso de energías alternativas.

Nivel Micro

Mercado

Las empresas a las cuales EMP le venderá sus servicios se encuentran operando en el cono sur, dentro del mercado de producción de hidrocarburos. La actividad principal de estas empresas consiste en la exploración y la producción de petróleo y gas. El principal objetivo de estas empresas está en lograr mayores niveles de ventas, para lo cual destinan sus inversiones a la exploración, la perforación de nuevos pozos y a los proyectos de ingeniería necesarios para producir y transportar petróleo y gas (Ver Anexo II, Volúmenes de Producción de Petróleo y Gas). Esto significa que sus inversiones se materializan en proyectos de ingeniería que, si son gestionados de manera adecuada, hacen posible mantener e incrementar los niveles de reservas y de producción.

Crecimiento

La firma del acuerdo de inversión por U$S 1.200 millones entre la empresa Norteamericana Chevron y la Argentina YPF en julio de 2013, parece haber sido un paso importante para allanar el camino hacia una mayor inversión en el sector y potencialmente podría empezar a empujar al país hacia su independencia energética en el largo plazo. Las inversiones en Argentina fueron desalentadas no solo por un entorno regulatorio altamente incierto, sino también por una estructura de incentivos insuficiente, con precios bajos para la producción desde cabeza de pozo y limitaciones para los giros de dividendos al exterior. Sin embargo el contrato entre Chevron e YPF se dio en conjunto con el decreto (929/2013), por el cual el gobierno argentino estipula que las empresas internacionales que traigan inversiones por ARS1.000 millones, en los próximos cinco años, estarán habilitados para exportar el 20% del petróleo y gas producido sin pagar impuestos de exportación.

Consideremos también que en el mes de noviembre de 2012, se tomó la decisión de elevar el precio del gas natural de cabeza de pozo de U$S 5/ millón de BTU a U$S 7,5/ millón de BTU.

Esta necesidad que manifiesta la argentina tanto de conocimientos técnicos como de financiación, ha puesto al gobierno a trabajar para incentivar la inversión. Desde entonces se ha visto un aumento lento pero constante en el número de empresas que anuncian sus propias inversiones en el país, dado que el peso de ser los primeros en invertir, en un ambiente de negocios relativamente pobre, es un riesgo que vale la pena correr.

Company	Planned Investment	Terms
Chevron	US$1.2bn	100 unconventional wells in 12 months
Petro AP	US$500mn	Exploration (five years)
ExxonMobil	US$250mn	Exploration in Vaca Muerta
Apache	US$200mn	Drilling Vaca Muerta 2013
Petrolera Pampa	US$151	Rincon del Mangrullo block (Neuquen Province)
Dow	US$120	16 shale gas wells in Vaca Muerta
Wintershall	Letter Of Intent (non-binding, though some news sources suggest potential investment of up to US$3.35bn)	Shale Oil in Vaca Muerta
Source: BMI		

Cuadro 1.3 – Empresas que invirtieron en Argentina recientemente.[2]

Universidad de San Andrés

Tendencias

Según un informe de Business Monitor International (BMI, 2013), a comienzos del año 2013, la Argentina tenía reservas de petróleo por 2.800 millones de barriles de petróleo y reservas de gas por 332.000 millones de metros cúbicos de gas, según un estudio realizado por la Administración de Información de Energía en USA (EIA). Este estudio sugiere además, que la Argentina es el segundo país con los mayores recursos de shale gas, técnicamente recuperables, con 22.700 billones de metros cúbicos, y el cuarto país con los mayores recursos de shale oil técnicamente recuperables, con 27.000 millones de barriles de petróleo. Sin embargo estos números parecen ser conservadores si se los compara con un informe recientemente publicado por YPF, donde sugiere que el gigante yacimiento no convencional “Vaca Muerta”, posee reservas de gas por 33.400 billones de metros cúbicos de gas y reservas de petróleo por 661.000 millones de barriles de petróleo.

[2] Fuente: Business Monitor International (BMI) – Industry Forecast Scenario – Publicado:17/11/13

El país está comenzando a dar los primeros pasos en la exploración de yacimientos no convencionales, donde BMI (2013) sólo proyecta un incremento de reservas por 3.100 millones de barriles de petróleo y 374.000 millones de metros cúbicos de gas, sin embargo es de esperar que estos números crezcan dado el reconocido potencial de los yacimientos no convencionales (Ver Anexo III, Recursos y Pronósticos de Producción).

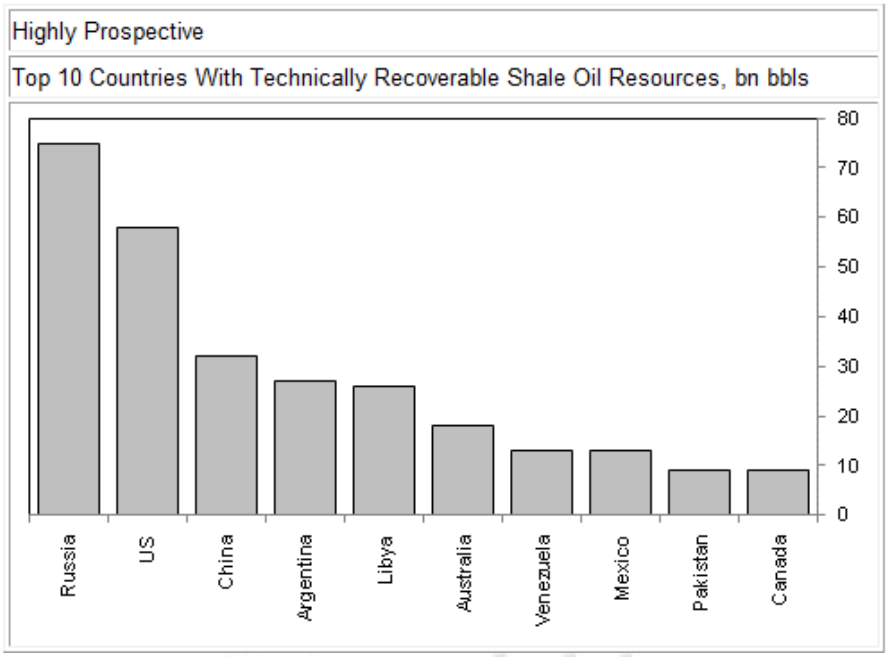


Figura 1.5 – Países con recursos no convencionales de Shale Oil.[3]

Segmento del Mercado

El segmento de clientes está compuesto por empresas de energía que operan en el cono sur, como es el caso de YPF, Pan American Energy, Pluspetrol, Tecpetrol y Petrobras. Estas empresas destinan entre un 15% y un 18% del presupuesto anual a proyectos de ingeniería, donde cada proyecto tiene un presupuesto promedio de 11 millones de dólares[4]. Estas empresas suelen pagar entre U$S 62 y U$S 74 por hora de servicio de consultoría en gestión de proyectos. La cantidad de profesionales que contratan por proyecto varía entre 2 y 4 consultores Sr. para trabajar un promedio de 270 horas (Scopes International, 2011)[5]. Se eligió este segmento de clientes para

[3] Fuente: Business Monitor International (BMI) – Industry Forecast Scenario – Publicado:17/11/13

[4] Fuente: trabajo diario en gestión de proyectos.

[5] Fuente: Oferta de la Consultora Scopes International (2011)

comenzar a vender los servicios, dado que en mayor o menor medida, todos han manifestado su interés por llevar adelante un cambio cultural en la gestión de proyectos, como el que ofrecerá EPM.

Posibilidades de extenderse a otros segmentos del mercado

Existen posibilidades y será un objetivo de crecimiento de EPM, el de extenderse en el año 2018 a otros segmentos de empresas cliente dentro del mercado, como refinerías, mineras y empresas de transporte de energía. En cuyo caso el servicio ofrecido ya no sería sólo de gestión estratégica de proyectos, sino que se sumarán otros servicios como el de ingeniería y construcción de proyectos. De esta manera el cliente podrá optar por tercerizar la totalidad del proyecto contratando un producto "llave en mano".

Conclusiones del análisis del mercado a nivel micro

Las empresas que componen el segmento objetivo de clientes se encuentran hoy en un proceso de búsqueda de inversión, para financiar los proyectos ligados a la explotación de yacimientos no convencionales. Esto traerá como consecuencia un incremento en la cantidad de proyectos que las empresas cliente deberán manejar para materializar la inversión. Aquellas empresas que mejores resultados logren, serán quienes obtengan la confianza de estos nuevos inversores y posiblemente quienes accedan a un mayor respaldo financiero a la hora de lanzarse a los proyectos ligados a energías alternativas, como una estrategia de diferenciación a largo plazo.

Ventajas y desventajas para el cliente a la hora de decidir tercerizar el servicio

Antes de analizar las ventajas y desventajas de adquirir el servicio que propone EPM, se debería responder a la pregunta de por qué las grandes empresas cliente no deciden crear un sector dentro de la compañía, dedicado a la gestión de proyectos, teniendo los recursos como para hacerlo. La respuesta está en que el foco del negocio no es la gestión de proyectos, sino la producción de energía. Por este motivo, es que no hay en estas empresas, una estructura organizacional orientada a la gestión estratégica de los proyectos, con las figuras, roles y

responsabilidades definidos para tal fin. Lo que hay son recursos técnicos, dedicados a liderar la parte del proyecto que les corresponde, sin pensar ni gestionar al proyecto desde una perspectiva global y estratégica para el negocio. Como lo menciona Ana María Rodríguez en su reporte (Tendencias en Argentina para Tercerizar el Project Management, 2011): “Las compañías locales son fuertes en los aspectos técnicos de los proyectos, están usualmente conscientes de sus debilidades en Project Management (PM) pero no están listas para invertir en reestructurar sus estructuras de gestión, o no tienen el tiempo necesario para hacerlo dado que los proyectos importantes se están ejecutando ahora. Como resultado, es común tercerizar las tareas de Project Management”. El cliente necesita llevar adelante los proyectos para alcanzar los objetivos del negocio y estará dispuesto a contratar a un tercero que lo ayude a cambiar la manera en que gestiona sus proyectos, creando los roles y definiendo las responsabilidades necesarias, y así evitar ceder recursos técnicos que no fueron contratados para la gestión de proyectos.

Las principales desventajas para el cliente a la hora de contratar el servicio son:

- Dar a conocer su cartera de proyectos de inversión de los próximos años. La confidencialidad de la información es fundamental para establecer la confianza con el cliente, necesaria para poder dar un buen servicio. Una de las ventajas competitivas que tendrá EPM será la de contar de antemano con una relación cercana con las empresas cliente, por lo que no tendrán problemas en compartir información sensible con el equipo de EPM, lo que seguro no ocurrirá con las demás consultoras del mercado.
- Otra desventaja es lo que se origina en la organización ante la entrada de un consultor, dónde algunos gerentes y colaboradores pueden sentirse incómodos por pensar que están siendo evaluados ante la demanda de información por parte del consultor. Nuevamente EPM contará con la ventaja de tener una relación cercana con los gerentes y colaboradores de estas empresas, por lo que no se sentirán incómodos con la presencia de los consultores de EPM y recibirán todo el apoyo de los gerentes de los proyectos. Esto no ocurre con las otras

consultoras que deberán ganarse el apoyo y la confianza de los gerentes para liderar un grupo de colaboradores.

Las ventajas que encontrará el cliente a la hora de contratar el servicio son:

- Contar con un diagnóstico completo del nivel de madurez de la empresa en materia de gestión de proyectos, como así también los lineamientos del plan de mejora y la estrategia a seguir para lograr el cambio.
- Alinear los proyectos y la cartera, con el plan estratégico de la compañía. Conocer cuál es la mejor manera de materializar la inversión de los socios, para mantener el nivel de reservas y hacer crecer la producción, a través de la selección de proyectos que resulten más significativos para desarrollar la estrategia de crecimiento de la compañía.
- Crear una organización de gerenciamiento de los proyectos que permita optimizar el empleo de los recursos disponibles, las sinergias existentes y mejore el control y el resultado de los proyectos.
- Aplicar la metodología de proyectos hasta llegar a convertir sus prácticas en un hábito en la organización.
- Implementar procesos claros y estandarizados en las gerencias funcionales, cuya gestión impacta directamente en proyectos.
- Implementar un cambio cultural necesario para implementar una metodología de gestión de proyectos, única y común para toda la organización.

La principal ventaja que encontrará el cliente al contratar el servicio de EPM, se encuentra en lograr cambiar la forma en que se gestionan los proyectos dentro de su compañía. Donde el cambio consistirá en pasar de una forma de gestión puramente operativa y aislada de las demás áreas de la compañía, a una gestión estratégica que cruza todas las áreas de la compañía y descansa en una nueva estructura funcional orientada 100% a la gestión estratégica de proyectos.

Valor Agregado

El primer paso que se necesita para agregarle valor al servicio de gestión de proyectos que brindan otras empresas consultoras, es entender cuál es el negocio

del cliente y las dificultades a las que se enfrenta para lograr sus objetivos de crecimiento. Una de esas dificultades se le presenta a la hora de materializar el dinero invertido por los socios de manera estratégica, transformándolo en proyectos que logren acumular reservas y aumentar la producción, para poder obtener como resultado una mayor rentabilidad y dividendos para pagarle a los socios. Luego de sancionado el proyecto, se presenta un segundo problema a la hora de gestionarlo. Las empresas cliente no suelen contar con profesionales en la gestión de proyectos, sino que tienen profesionales de la ingeniería liderando proyectos que han sido capacitados por las consultoras del mercado. Esto trae como consecuencia una gestión reducida a la parte técnica y operativa del proyecto, sin tener en cuenta la gestión global del proyecto en todas sus etapas y desde una perspectiva estratégica. Es común que las consultoras del mercado quieran vender soluciones a través de herramientas informáticas que no llegan a resolver los problemas del cliente. La clave está en primer lugar, en cambiar la cultura organizacional orientándola hacia la gestión de proyectos, para luego implementar una metodología, diseñando los procesos y las herramientas que ayudan a gestionar los proyectos.

El valor agregado que diferenciará a EPM del servicio prestado por otras consultoras, radica en solucionar el problema de raíz. El servicio que propondrá EPM no consistirá en dar asesoramiento y herramientas para solucionar los problemas de alcance, costo, calidad o el tiempo, como lo hacen las demás consultoras del mercado. La propuesta de EMP consistirá en cambiar la cultura y la madurez de la organización para gerenciar proyectos.

La estrategia de diferenciación de EPM se caracteriza por vender un servicio único que no se consigue en el mercado actual de consultoras. Además, este servicio único estará apalancado por una serie de ventajas competitivas como una amplia experiencia de los socios fundadores de EPM, en lo que se refiere a las necesidades y la problemática del cliente para llevar adelante la gestión de proyectos. Otras ventajas competitivas serán los precios por hora de consultoría que se ubicarán por debajo de la media del mercado, además de contar con una red de contactos en las empresas cliente que estarían dispuestos a contratar el servicio de EMP.

Resulta ser difícil de imitar la experiencia y el camino recorrido en la industria, con el que cuenta el equipo consultor. Además no alcanza solo con la experiencia, sino que

también es necesario saber usarla en gestión de proyectos a través de un marco metodológico, y utilizar las herramientas adecuadas para controlar y obtener la información para la toma de decisiones que se presentan en los proyectos.

Competidores

Se realizó una investigación de mercado para analizar las empresas que venden consultoría en gestión de proyectos. Entre las empresas que se encontraron se puede mencionar a Scopes Consulting[6], Era PM[7], PMC College & Consulting[8] y PM Quality[9]. Si bien todas ofrecen servicios de gestión de proyectos, ninguna de ellas está vendiendo un servicio como el que plantea EPM. La consultora Scopes International de origen chileno presenta un enfoque similar y puede llegar a ser un potencial competidor, aunque no cuenta con las ventajas competitivas en precio, experiencia en la industria y relación con el cliente como tendrá EPM.

Las soluciones que proponen la mayoría de estas consultoras, siguen una metodología reconocida pero resultan difíciles de implementar. Están focalizados en capacitar y asesorar a los ingenieros en la gestión de proyectos. Les explican una metodología y les dan las herramientas para medir y controlar la evolución de los proyectos. El motivo de esta falla en la implementación de la metodología no radica en la capacidad de las personas, sino en la estructura funcional del sector que ejecuta los proyectos, que no está diseñada para gestionarlos de manera estratégica. La implementación debe estar acompañada por un cambio en la cultura organizacional de la compañía, que permita gestionar los proyectos de manera más amplia y desde la perspectiva de materializar la inversión de manera estratégica para hacer crecer a la compañía.

Equipo emprendedor

Aptitudes

El equipo emprendedor consta de dos profesionales de la ingeniería que comenzaron su carrera trabajando para empresas de energía y servicios informáticos. Luego de cinco años de experiencia como ingenieros de proyectos,

[6] SCOPES Consulting – http://www.scopesinternational.com (Consultado:05/11/2012)
[7] ERA Project Management – http://www.erapm.com.ar (Consultado:05/11/2012)
[8] PMC College & Consulting – http://www.pmc.com.ar (Consultado:05/11/2012)
[9] PM QUALITY – http://www.pmquality.com.ar (Consultado:05/11/2012)

que les permitieron adquirir experiencia en los procesos productivos del negocio, comenzaron a prestar servicios en lo que se refiere a seguimiento y control de proyectos. Dentro de esa rama, lograron desarrollar e implementar mejoras en los procesos y procedimientos, para el seguimiento y control de los proyectos, centralizando la información a través de tableros de control y desarrollos de software. Durante los últimos tres años dedicaron su tiempo a la gestión estratégica de proyectos, lo que les permitió adquirir experiencia en los problemas a los que se enfrentan las empresas de energía en la gestión de proyectos y el manejo de la inversión. Ambos realizaron cursos de posgrado en Project Management, estrategias de conducción, liderazgo y en administración de negocios (MBA).

Actitudes

- Espíritu emprendedor
- Claridad en los objetivos del negocio (misión y visión)
- Capacidad para innovar y transmitir oportunidades de mejora
- Capacidad de autocrítica
- Motivación

Estrategia de entrada al mercado

Para elaborar una estrategia de entrada al mercado se estudiaron las fortalezas y debilidades de los principales competidores. La estrategia será utilizar las ventajas competitivas antes mencionadas como una puerta de entrada al mercado. La diversificación de los servicios y los segmentos a los que apuntan los competidores, puede tomarse como una fortaleza desde el punto de vista de minimizar los riesgos a quedarse sin clientes. Pero desde el punto de vista del conocimiento del negocio del cliente, resulta una desventaja, ya que al tener que atender diversos mercados se hace difícil poder profundizar en las características de cada uno de los negocios, perjudicando la calidad del servicio brindado.

La estrategia de EPM para entrar al mercado, se apalancará en la principal ventaja competitiva que es ofrecer un servicio único a las empresas de energía, además de contar con un conocimiento del negocio, precios competitivos y la relación, ya establecida, con gerentes de proyectos del sector interesados en adquirir el servicio.

El primer paso consiste en organizar charlas y encuentros con los gerentes de las

empresas cliente, para presentarles la empresa y entregarles una oferta por el servicio. En dicha oferta se explicará el plan para llevar adelante el cambio cultural, para hacer frente a los principales problemas que están teniendo actualmente en la gestión de los proyectos.

Perspectivas de crecimiento del sector

El crecimiento del sector de consultoras que ofrecen servicios de gestión de proyectos, depende de un incremento en la cantidad de proyectos que las principales empresas petroleras vayan a desarrollar en los próximos años. Dado el déficit energético que atraviesa la Argentina, todo parece indicar que la inversión extranjera directa que se logre conseguir, se destinará principalmente a perforar pozos en yacimientos no convencionales.

Existe una relación directa entre la cantidad de pozos que se perforan y la cantidad de proyectos de ingeniería que se necesitan para poder tratar y transportar el petróleo que sale de los pozos hasta los puntos de venta. A mayor inversión, mayor cantidad de pozos se podrán perforar y eso significa que se incrementarán los proyectos que tendrán que llevar adelante las empresas que reciban esta inversión.

Estrategia de crecimiento

Para desarrollar la estrategia de crecimiento se pensó en la llegada a nuevos clientes en diferentes partes del mundo y en la apertura secuencial de otras dos unidades de negocio. La primera se abrirá en el año 2018 y estará dedicada al servicio de ingeniería. La segunda, en el año 2020, estará dedicada al servicio de construcciones.

La estrategia de crecimiento de EMP en el corto plazo, consiste en comenzar con una sola unidad de negocio, dedicada a vender Servicios de Gestión Estratégica de Proyectos a empresas de energía en el cono sur. El objetivo de esta etapa es poder posicionarse en el mercado como una consultora líder en este tipo de servicio, capaz de ofrecer a los clientes un una propuesta que se diferencia de las demás consultoras.

Para el año 2018, la estrategia se centra en la apertura de una nueva unidad de negocios, dedicada a vender a los mismos o a nuevos clientes el Servicio de Ingeniería que necesitan para desarrollar sus proyectos. El objetivo para esta etapa

es posicionarse en el mercado como un proveedor de gestión estratégica e ingeniería de proyectos, que conoce las necesidades del cliente desde el punto de vista global del proyecto.

Para el año 2020, la estrategia es abrir una unidad de negocio dedicada a vender servicios de construcción y montaje para los proyectos de las empresas cliente. El objetivo para esta etapa es posicionarse como una empresa que ofrece una solución integral para los proyectos de sus clientes. De esta manera el cliente podrá contratar un proyecto “llave en mano” en el cual EMP se hace cargo de la etapa de ingeniería y de la etapa de construcción, como así también de la gestión integral del proyecto.

El crecimiento de EMP a largo plazo está focalizado en poder vender un producto final, que consiste en materializar la inversión de la empresa cliente en un proyecto estratégico de ingeniería del tipo “llave en mano”.

Conclusiones

La oportunidad de negocio detectada por el equipo emprendedor surge de una necesidad latente en materia de gestión de proyectos, que es común a las empresas de energía. El factor de diferenciación que presenta EPM frente a las otras consultoras del mercado no radica solamente en el tipo de servicio, sino que está en la forma de atacar dicha necesidad. Mientras que las consultoras del mercado plantean una solución del tipo “de abajo hacia arriba”, que consiste en asesorar y capacitar a los niveles operativos de la empresa en la gestión de proyectos; la propuesta que plantea EPM tiene como objetivo llevar adelante un cambio cultural en la forma de hacer gestión de proyectos, que vaya desde los altos niveles gerenciales hacia los niveles operativos.

La propuesta de EPM resulta ser única en el mercado y se encuentra además apalancada por un conocimiento del negocio, precios competitivos y la relación, ya establecida, con gerentes de proyectos del sector interesados en adquirir el servicio.

II – LA INDUSTRIA Y LA EMPRESA

La Industria

Se realizó una investigación del sector, en busca de empresas dedicadas a la consultoría y/o capacitación en gestión de proyectos, que venden sus servicios en el cono sur. La intención de esta investigación fue dar con alguna empresa que esté vendiendo hoy el mismo servicio que venderá EPM. Se seleccionaron 11 empresas de las cuales sólo una de ellas, tiene entre sus servicios un asesoramiento en la Gestión Estratégica de Proyectos, que resulta ser un servicio similar al que venderá EPM, como uno de sus factores de diferenciación. Luego de analizar el sector, se detectó que las consultoras suelen tener como clientes a empresas de la industria alimenticia, energética, de servicios de la salud, de servicios financieros y de las telecomunicaciones.

Entre los servicios más comunes que venden las consultoras se encuentran las capacitaciones en gestión de proyectos y consultoría en temas específicos como análisis de riesgos y toma de decisiones. A través de estos servicios las empresas capacitan a su personal técnico en la gestión de proyectos, enseñándoles a utilizar las herramientas para hacer el seguimiento y control de desvíos de los proyectos. Más de la mitad ofrece cursos de preparación para rendir el examen de certificación como PMP (Project Management Profesional) y soluciones para gestionar proyectos a través de un software. Sin embargo, estas herramientas resultan ser difíciles de implementar si no están acompañadas de procedimientos comunes a toda la compañía y eso depende fuertemente de la cultura organizacional. También es muy común el servicio que consiste en capacitar a los gerentes, para implementar una oficina PMO (Project Management Office). Esta oficina tiene como objetivo hacer el seguimiento y control de los proyectos a nivel macro, pero pocas veces se encuentra alineado con la estrategia de la compañía. El Servicio de PM consiste en proveer una persona que se encargue de gestionar un proyecto específico, pero se requiere de un fuerte apoyo a nivel gerencial para que esta persona logre armar un grupo de trabajo, necesario para llevar adelante la gestión del proyecto. Por último, el Staffing de Personal consiste en proveer gente que trabaje para un proyecto o asesorar a las

empresas en la búsqueda de personal para gestionar proyectos.

			SERVICIOS									
	Sitio Web	Ubicación	Capacitaciones	Consultoría	Servicio de PM	Preparación para Certificar PMP	Implementación PMO	Staffing de Personal	Marketing y Publicidad	Gestión Estratégica de Proyectos	Herramientas Informáticas	Principales Clientes
Ballve Group	www.ballvegroup.com.ar	Av. Libertador 16691, San Isidro; Bs. As., Tel:(011)4747-6145	✓	✓								Coca Cola FEMSA, AFIP, Bco. Galicia, OSDE, Pan American Energy, Petrobras, YPF, Pluspetrol, Telefónica, La Serenísima
Competitive PM	www.corepmsa.com	Av. Corrientes 1135 - 2°B, CABA, Tel:(011)6009-0665	✓		✓	✓	✓	✓				
CV Project (Proyectos Inmobiliarios)	www.cvproject.com	Miguel Seminario 320 - Of. 701		✓								La Fiduciaria SA, Los Portales SA, Pragma Arquitectos, JJC Inmobiliaria, Inmuebles Panamericana SA
CvPro	www.cvpro.com.ar	Director: Jorge Gadze, jgazde@cvpro.com.ar, Tel: 15-4043-8712	✓			✓					✓	Arcor, Loma Negra, Movistar, Iplan Petrobras, Quinsa, YPF, Toyota
eConsultora	www.econsultora.com.ar	Gallo 606 - 27° - Of 5, CABA, Tel:(011) 5353-9844		✓					✓			Bco. Santander, Telefónica, Coca Cola, Cadbury, Shell, Las Nazarenas
Era PM	www.erapm.com.ar	Sargento Cabral 591 - 7° - Of 9, Rosario, Santa Fe, Tel:0341-421-6715	✓	✓	✓		✓				✓	El Puerto de Rosario, Complejo Terminal 6, Grupo Brayco, Municipalidad de Rosario, Acindar, Petrobras, Celulosa Argentina
Genoma Systems	www.genomasystems.com.a	Alicia M. de Justo 740 - 3° - Of 1, CABA, Tel:(011)5273-6373	✓	✓	✓		✓				✓	
PM Quality	www.pmquality.com.ar	800 Central Parkway East, Suite 300, Plano, Texas 75074, Phone: 972-422-4535	✓	✓	✓	✓	✓					
PMC College & Consulting	www.pmc.com.ar	Viamonte 850, 6° - Of 11, CABA, Tel:(011)4326-4996/3	✓	✓		✓	✓	✓			✓	CITI, Avaya, Telecom, Telefónica, Edenor, Siemens, YPF, DHL, IBM
Scopes International	www.scopesinternational.com	Socio Director: Fernando Garcés, Tel:(011)4780-3500, fernando.garces@scopesinternation	✓	✓		✓	✓			✓	✓	Petrobras, PDVSA, Pan American Energy, Citigroup, Sipetrol, Telefonica, Acindar, Skanska, Codelco, Andina
IAAP	www.iaapglobal.com	Bartolome Mitre 648, Piso 9°, Tel:(011)5252-0921	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	Citi, Kimberly-Clark, Bco. Galicia, Falabella, Massalin Particulares

Cuadro 2.1 - Análisis de los principales competidores.

La solución que propondrá EPM consiste en:

1) Partir del análisis de la cultura organizacional de la compañía, lo que permitirá determinar su nivel de madurez en la gestión estratégica de proyectos.

2) Luego propondrá los pasos necesarios para lograr un cambio cultural y analizará la estrategia de la compañía.

3) Lo ayudará al cliente a armar la cartera de proyectos necesarios para materializar la inversión de los socios de la forma más eficiente.

Este servicio se denomina Gestión Estratégica de Proyectos y como puede verse en el cuadro 2.1, sólo una de las consultoras del mercado tiene disponible un servicio similar. EPM buscará diferenciarse de este competidor con precios bajos, la experiencia de los socios en el negocio y la relación cercana con el cliente, como ya se explicó en la Oportunidad de Negocio.

Como conclusión a este análisis se puede decir que el servicio que venderá EPM no es habitual entre las consultoras (Ver figura 2.1) y está orientado a ofrecer al cliente una perspectiva distinta en la gestión de proyectos.

Podría darse el caso de que otras consultoras vean la oportunidad y decidan tratar de imitar este tipo de servicio, pero les llevaría mucho tiempo adquirir la experiencia en el negocio, como así también entender los problemas del cliente a la hora de gestionar proyectos, además del tiempo que deberán invertir para ganarse la confianza del cliente, que resulta ser fundamental para que den a conocer la estrategia de la compañía.

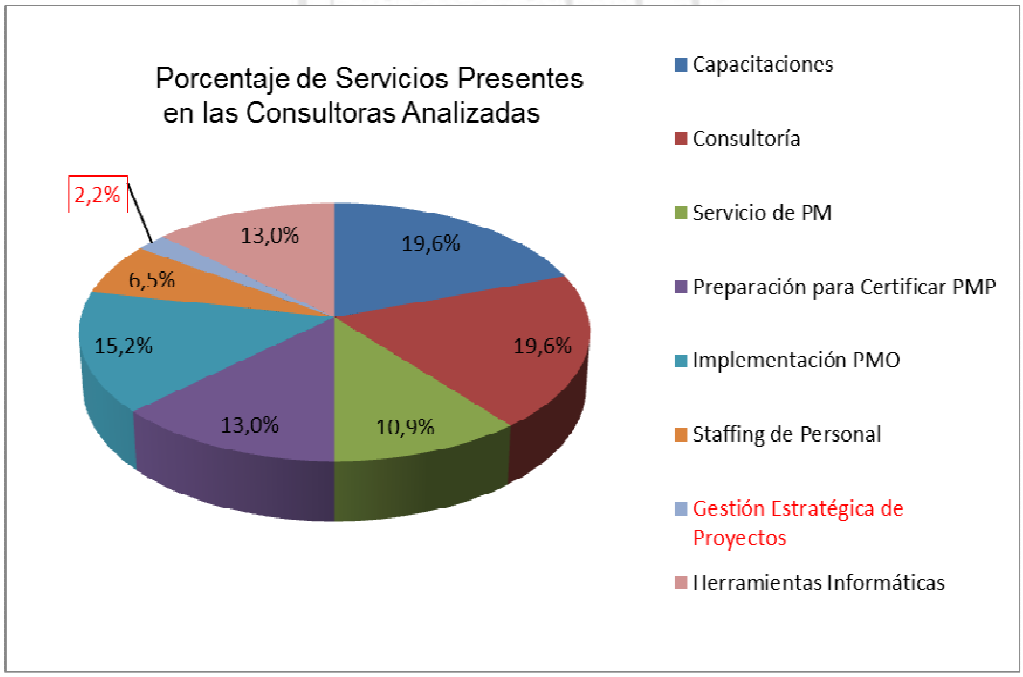


Figura 2.1 – Servicios presentes en las consultoras analizadas.

La Empresa

Misión

Lograr que nuestros clientes cambien la forma en la que gestionan sus proyectos, desarrollando e implementando las mejores prácticas que les permitan agregar valor, desde una perspectiva estratégica para alcanzar los objetivos del negocio.

Visión

Ser la empresa líder en gestión estratégica de proyectos para el cono sur.

Diferenciación

La estrategia de diferenciación que tendrá EMP respecto de las demás consultoras del mercado, consistirá en vender un servicio único y difícil de imitar. Prácticamente ninguna consultora propone liderar una cambio en la organización para que ésta adquiera una competencia estratégica en la gestión de proyectos y si quisieran lograrlo, deberán primero desarrollar una propuesta superadora, ser competitivos en precio, tener la experiencia en el negocio de empresas de energía y contar con el apoyo de las empresas para venderles el servicio.

Ventajas Competitivas

Además de las ventajas competitivas ya mencionadas, relacionadas con el precio, el know how, el servicio y la cercanía con el cliente; EPM contará con una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que será la capacidad de dar respuesta a otras necesidades del cliente ligadas a los proyectos que serán: la gestión a nivel operativo, la ingeniería y la construcción. De esta manera podrá vender una solución global denominada “llave en mano”, no solo para clientes como empresas de energía, sino para otras empresas similares como las refinerías, las mineras, y las de transporte y distribución eléctrica, de cualquier parte del mundo.

Análisis de los 9 Bloques aplicado a EPM

Para el siguiente análisis se utilizó el esquema presentado por *Osterwalder y Pigneur (2011)*, conocido como Business Model Canvas. El mismo permite comprender cuáles son las partes donde estarán focalizadas las ventajas

competitivas, que sirven de palanca para lograr la diferenciación del negocio propuesto.

Figura 2.2 - Análisis "The 9 Building Blocks", por Alex Osterwalder & Yves Pigneur.

Propuesta de Valor: EPM ofrecerá una nueva forma de gestionar proyectos, desde una óptica estratégica y como un instrumento para materializar la inversión del accionista de manera eficiente y así alcanzar los objetivos del negocio.

Red de Asociados: EPM dispondrá de contactos, a través del equipo emprendedor, como también una relación cercana con potenciales clientes los cuales ya han manifestado que estarían dispuestos a contratar los servicios de EPM.

Recursos Claves: El equipo emprendedor tiene el Know How y la experiencia en la cultura organizacional y la administración estratégica de inversiones en proyectos de energía. Además conoce los problemas y las necesidades que tienen las empresas de energía en la gestión de proyectos. Esta ventaja se ve reflejada en un ahorro de tiempo y dinero, frente a otras consultoras que deben invertir horas de consultoría en conseguir y analizar la información.

Relaciones con los clientes: Es habitual que algunos proveedores de las empresas de energía hayan trabajado en algún momento para ellas. Esto hace más fácil la llegada al cliente para venderle el servicio. EPM no será la excepción, ya que sus socios conocen a sus futuros clientes, por haber trabajado junto a ellos. Esto es una ventaja a la hora de competir con otras consultoras.

Conclusiones

Del análisis del sector surge que EPM será distinta a otras empresas consultoras del mercado, no solamente por el tipo de servicio que venderá, sino también porque tendrá precios bajos. Además contará con la capacidad de gestionar los proyectos desde otra perspectiva que agregará más valor a las inversiones que realicen las empresas.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

III - INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Tendencias del Mercado en Argentina

Los niveles de inversión en proyectos de ingeniería han estado creciendo en los últimos años, a raíz del descubrimiento de yacimientos de hidrocarburo no convencionales en las provincias de Neuquén y Chubut. El CEO de YPF, Miguel Galuccio anunció en Agosto de 2012, un plan de inversiones por 37.000 millones de dólares, para explotar los descubrimientos en el yacimiento "Vaca Muerta" [10].

Si se compara éste nivel de inversión con los años anteriores (Ver figura 3.1), se puede observar que aumentará significativamente, siempre que aparezcan más inversores, como fue el caso del acuerdo entre Chevron e YPF en el 2013.

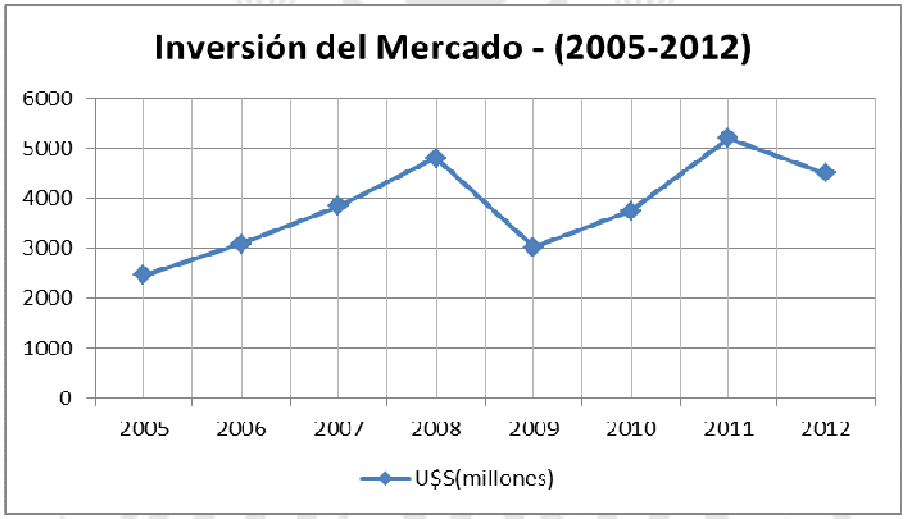


Figura 3.1 – Niveles de Inversión en el Mercado (2005-2012).

Considerando las inversiones que realizaron las principales empresas de energía desde el año 2005 al 2012 (Ver Figura 3.2), se estima que la inversión promedio anual fue cercana a los 2.000 millones de dólares. Estas empresas suelen destinar a sus proyectos un 18% del presupuesto de inversión y esto significa que alrededor de 400 millones de dólares al año fueron invertidos por cada empresa, para llevar adelante proyectos que aseguren un nivel de reservas y un incremento de la producción. El presupuesto para cada proyecto en promedio fue cercano a los 11

[10] YPF announces shale discoveries, details US$37.2bn investment plan, Publication: Business News Americas - English News, August 31, 2012 (http://site.securities.com - EMIS (Consultado: 26/11/2012)

millones de dólares, lo que significa que cada empresa llevó adelante un promedio de 37 proyectos al año. Por otro lado, el precio que EPM cobrará por hora de consultoría ronda los 60 dólares y en promedio, el tiempo necesario para implementar el servicio propuesto por EPM, que involucra un cambio en la forma de gestionar los proyectos, es cercano a los 6 meses. Esto significa que el servicio de EPM le costará a la empresa sólo un 0,01% del presupuesto destinado a proyectos.

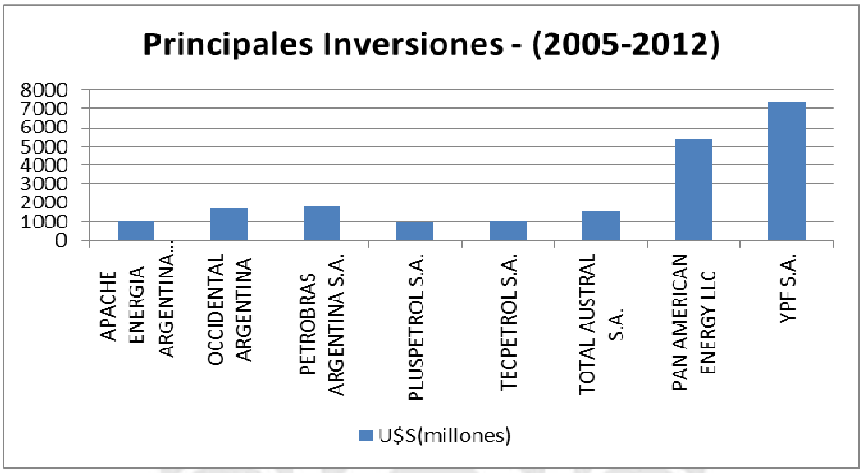


Figura 3.2 – Principales Inversiones por Empresa (2005-2012).[11]

Características del Cliente

Los clientes a los cuales EPM apunta a venderles su servicio, buscan ganar confiabilidad en el desarrollo de sus proyectos. Si el cliente obtiene buenos resultados en sus proyectos podrá recuperar más rápidamente la inversión.

Para el cliente, el foco del negocio no está en los proyectos que realiza sino en cuánta energía es capaz de vender. Estas empresas están conscientes de sus debilidades en gestión de proyectos, pero no están listas para invertir en reestructurar sus estructuras de gestión, no se dan el tiempo para hacerlo o lo que es peor, no saben cómo hacerlo, por lo que es común para ellas tercerizar las tareas de gestión de proyectos. Se menciona el siguiente ejemplo para entenderlo: para que una fábrica de alfajores pueda vender más, tiene que poder producir más. Para poder producir más necesita más dinero para comprar más materia prima; puede que también requiera una nueva línea de producción y contratar más personal para operarla. En las empresas petroleras sucede algo similar: para poder vender más

[11] Elaborado con datos de la Secretaría de Energía – http://www.energia.gov.ar (Consultado 11/12/13)

petróleo, se necesita más dinero para perforar nuevos pozos. Más dinero para fabricar nuevas líneas de producción, como son las plantas de tratamiento y los caños para llevar lo que produzcan los pozos, y el personal para operar las nuevas plantas. Es por esta razón que el cliente pone toda su energía en el objetivo final del negocio que es perforar más pozos para poder producir más, dónde las plantas de tratamiento y los caños, podría decirse que son como un mal necesario. Justamente allí es donde se producen los desvíos en los proyectos y en donde el cliente necesita alguien que le gestione sus proyectos y los lleve a buen puerto. El cliente necesita que ese eslabón en la cadena de producción cumpla su función y esté disponible cuando lo necesite, a un costo razonable y con la calidad que se requiere.

Según la información publicada por la Secretaría de Energía (2013), hay más de 70 empresas de energía en el mercado dedicadas a la producción de petróleo y gas, a las cuales EPM podría venderles sus servicios. Dentro de estas empresas se encuentran YPF, Pan American Energy, Petrobras, Tecpetrol y Pluspetrol, las cuales ya han manifestado su interés por adquirir los servicios que venderá EPM. Tomando información sobre ventas del 2012 (Las 1000 empresas que más venden en Argentina, 2012), se encontró que 3 de las 10 empresas que más facturan en Argentina son empresas petroleras. Entre ellas se pueden mencionar a YPF, ocupando el primer lugar con 67.174 millones de pesos, Petrobras y Pan American Energy, ocupando el octavo y noveno lugar, con 12.765 y 12.330 millones de pesos respectivamente.

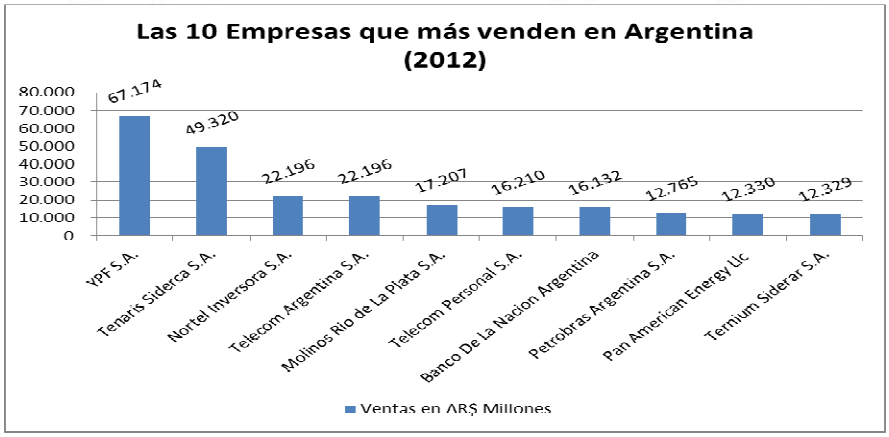


Figura 3.3 – Las 10 Empresas que más vendieron en Argentina durante el 2012.[12]

[12] Elaborado con datos de: Las 1000 empresas que más venden en Argentina- Publicado por Prensa Económica (2012) - www.prensaeconomica.com.ar – (Consultado:12/12/2013)

IV - PLAN DE MARKETING

Producto / Servicio

La forma en que EPM venderá su servicio de Gestión Estratégica de Proyectos, es a través de horas de consultoría que varían de acuerdo a la necesidad de cada cliente.

EPM mantendrá reuniones con los gerentes de proyectos y/o COO (Chief Operating Officer) de cada cliente, dónde se explicará en qué consiste el servicio de Gestión Estratégica de Proyectos. Si el cliente está interesado en adquirir los servicios, recibirá una oferta formal donde se describirán las necesidades del cliente, la propuesta que plantea EPM explicada en detalle, la cantidad de horas necesarias para implementar la propuesta, los recursos necesarios y el presupuesto estimado.

La propuesta de Gestión estratégica de Proyectos consistirá en una primera etapa de diagnóstico, donde se determinará el nivel de madurez de la compañía en gestión de proyectos. Posteriormente se elaborará un plan de mejora, a partir del cual el cliente podrá decidir si contrata o no, los servicios de EPM para llevar adelante su implementación. En caso de que decida hacerlo, EPM presentará el proyecto de mejora a los gerentes de cada área de la compañía y destinará entre 1 y 2 consultores para comenzar a trabajar en su implementación y en la gestión de los proyectos estratégicos para la compañía.

El beneficio en la mente del consumidor y el elemento que permitirá a EPM diferenciarse de la competencia, consistirá en un servicio focalizado en lograr un cambio cultural en la organización. No será percibido como un asesoramiento en la gestión de proyectos, como lo harían las demás consultoras, sino como una nueva manera de pensar y gestionar los proyectos.

Se espera que al cabo del cuarto año la empresa cuente con 6 consultores, dando servicio a 5 clientes. La duración promedio de cada proyecto es de 6 meses aproximadamente, por lo que cada consultor podrá participar de 2 proyectos al año.

El nivel de ventas que EMP espera alcanzar para el cuarto año (2017) es cercano a los $ 12.000.000 y corresponde a la participación de los consultores en 12 proyectos.

Precio

La intención de EMP será ubicar su precio por hora de consultoría en gestión de proyectos, por debajo de los precios del mercado, como una ventaja competitiva que le permitirá entrar al mercado con mayor facilidad. La hora de servicio de consultoría de EPM rondará los U$S 60. Los precios que se manejan en el mercado pueden variar entre U$S 62 y U$S 74, y resulta ser similar al precio que los clientes pagan a la empresa contratista de ingeniería por hora de servicio[13].

Hoy en día el cliente no es necesariamente dependiente del servicio de consultoría en gestión de proyectos, como sí lo es del servicio de ingeniería. Esto podría indicar que es muy probable que ante un aumento en el precio del servicio, la demanda se comporte de manera elástica para el primer caso e inelástica para el segundo, al menos en el corto plazo. Es por este motivo que la estrategia en cuanto a la política de precios, consiste en mantenerse por debajo de los precios del mercado. Una vez que se logre el posicionamiento buscado en el mercado y que el servicio de EPM sea reconocido como diferente al que venden el resto de las consultoras, la demanda se volverá cada vez más inelástica en cuanto a la variación de precios.

Contrario a lo que se podría pensar de las empresas de energía, el comportamiento a la hora de adquirir un servicio en gestión de proyectos hace que se le otorgue más importancia a conseguir un precio bajo, antes que un servicio de calidad, cuando en realidad debería ser al revés. La velocidad con la que se suceden los proyectos, hace que no se disponga del tiempo para analizar el costo y el riesgo de no gestionar las inversiones y los proyectos de manera eficiente. Esto significa un problema para la compañía, y si los problemas no son corregidos, pasan a ser parte de la cultura organizacional y son la causa raíz de las desviaciones en los proyectos. Es mayor el costo y el riesgo que asume el cliente por no contar con un servicio de calidad, que lo que pueda ahorrarse contratando un servicio bajo en precio.

Como se dijo anteriormente, la ventaja competitiva que tendrá EPM de contar con precios bajos, será posible gracias a la experiencia de los consultores y el conocimiento de la cultura organizacional de empresas de energía. El hecho de contar con esta información de antemano, permitirá destinar menos horas al análisis

[13] Fuente: Pedido de Oferta a la Consultora Scopes International (2011)

de la información y en consecuencia el precio de la hora de consultoría podrá ser más bajo.

Comunicación

La estrategia de EMP para dar a conocer su servicio a potenciales clientes, estará basada tanto en publicidad directa como indirecta. Para el caso de la publicidad directa, la estrategia será usar medios de comunicación como puede ser a través de avisos en revistas de management. Para la publicidad indirecta se podrán emplear desde llamadas telefónicas a gerentes del área, correos electrónicos, almuerzos de negocios, charlas "in-company", carpetas, presentaciones comerciales, participación en foros y en congresos.

El empleo de comunicación masiva como puede ser publicar avisos en diarios estará descartada, debido a que la estrategia que seguirá EMP consistirá en focalizarse exclusivamente en el segmento target de consumidor, publicando en revistas que consume en su mayoría el management de las posibles empresas cliente.

Los socios de EPM ya cuentan con una red de contactos y vínculos con las potenciales empresas cliente, como resultado de los años trabajados en la industria. A su vez buscarán crear vínculos con instituciones ligadas al negocio del cliente, como el IAPG (Instituto Argentino del Petróleo y Gas), con la posibilidad de llegar a nuevos clientes a través de cursos y charlas sobre Gestión de Proyectos de Energía.

Canales

El medio que EMP empleará para la venta del servicio deberá ser coherente con la estrategia de comunicación, a la vez que maximice la eficacia de su esfuerzo. En este sentido, lo que se buscará es focalizar la estrategia comercial hacia aquellos canales que suelen estar frecuentados por los consumidores target (A.Borello, 2000). Estos canales podrán ser encuentros en congresos, exposiciones de la industria energética, reuniones, almuerzos de trabajo y charlas "in-company".

V - PLAN DE PRODUCCIÓN

Objetivos Comerciales

Los objetivos comerciales que se perseguirán para los primeros años de vida de EMP, se sustentarán en las proyecciones de inversión de las empresas del segmento objetivo. Como se dijo anteriormente, cuanto mayor sea la inversión, mayor será la cantidad de proyectos a desarrollarse y mayor será la demanda de consultoría en gestión estratégica de proyectos.

Clientes / Consultores	2014	2015	2016	2017
Cantidad de Clientes	2	2	3	5
Proyectos al año	4	6	8	12
Consultores	1	2	4	6

Cuadro 5.1 - Objetivos Comerciales

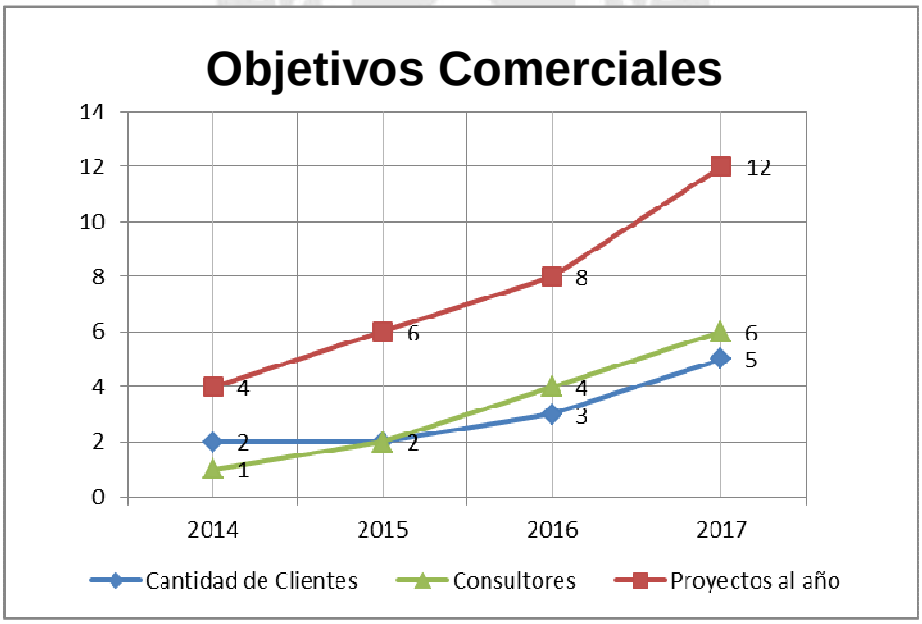


Figura 5.1 – Tendencia de Objetivos Comerciales, Clientes y Consultores

El puesto de consultor durante el primer año, será cubierto por uno de los socios.

	2014	2015	2016	2017
Total Facturación	$ 1.820.160	$ 3.875.040	$ 6.376.320	$ 12.344.832
Total Costos	-$ 2.032.449	-$ 3.130.351	-$ 5.255.917	-$ 9.000.467
Utilidad	**-$ 212.289**	**$ 744.689**	**$ 1.120.403**	**$ 3.344.365**

Cuadro 5.2 – Estimación de Facturación, Costos y Utilidad

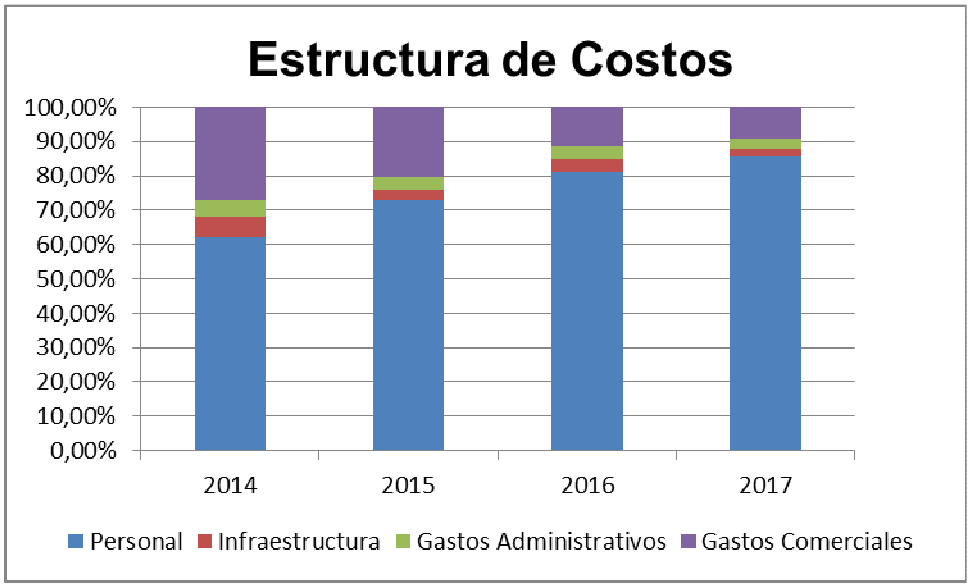


Figura 5.2 - Estructura de Costos Porcentual por Área

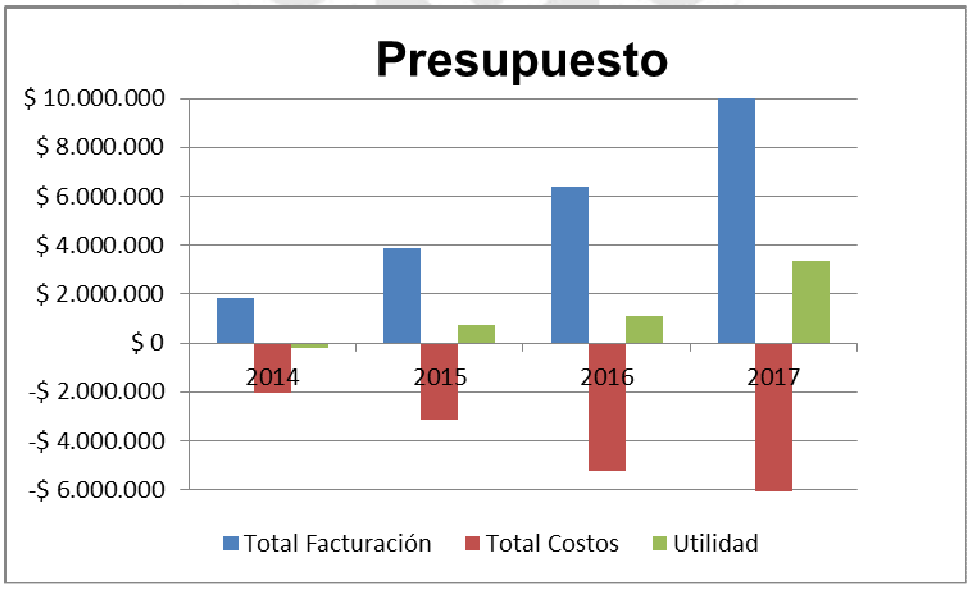


Figura 5.3 - Desglose de Presupuesto

Recursos Humanos

Plan de Contratación

Para el primer año la búsqueda de personal tendrá como objetivo cubrir un primer puesto para secretaria administrativa. Se llevarán adelante una serie de entrevistas para dar con el perfil solicitado para el puesto, el cual será publicado previamente en sitios de internet para búsquedas laborales, bolsas de trabajo de Universidades

como UCA (Pontificia Universidad Católica Argentina) y Universidad de San Andrés. También serán contactados posibles candidatos a cubrir los puestos de consultores a través del Project Management Institute de Argentina (PMI), para aquellos profesionales que hayan obtenido la certificación de PMP (Project Management Profesional).

Dado que el objetivo para el primer año es poder comenzar a dar servicios a un primer cliente y no se podrá contar con los consultores desde el comienzo; uno de los socios, que habitualmente estará dedicado a la búsqueda de nuevos clientes, se dedicará a prestar el servicio de consultoría, hasta tanto no se haga efectiva la contratación del primer consultor. El socio restante se encargará de la parte financiera, administrativa y de RRHH.

Plan de Carrera

El plan de carrera que ofrecerá EMP consistirá en que uno de los socios gerente se convierta en el mentor de sus colaboradores, con el objetivo de ir desarrollando sus competencias a través de capacitaciones orientadas al negocio de las empresas de energía, al liderazgo, la comunicación, las habilidades de negociación y el manejo de conflictos, la orientación a resultados y el trabajo en equipo. Se buscará hacer crecer sus habilidades en el liderazgo estratégico de proyectos, para que puedan crecer a posiciones de líderes y gerentes de futuras unidades de negocios de EPM, dedicadas a dar servicio en lo referido a ingeniería y construcciones.

La metodología que aplicará EPM en la gestión de proyectos está basada en la que se enseña en el PMI, pero con un enfoque menos operativo y más estratégico. Por esta razón, los consultores que ingresen a trabajar a EPM recibirán una formación en este sentido, la cual será transmitida por los socios.

Salario y Beneficios

El salario que se ofrecerá EPM se encontrará levemente por encima de la media del mercado, para los profesionales con certificación PMI que trabajan en consultoras que ofrecen servicios de gestión de proyectos a otras empresas. Todos los empleados estarán en relación de dependencia y contarán con Obra Social y ART a

cargo de la empresa. Entre los beneficios que EMP ofrecerá a sus empleados se pueden mencionar:

- Excelente clima laboral y oportunidades de desarrollo profesional
- Planes de capacitación y cursos de posgrado
- Asistencia a congresos y seminarios sobre gestión de proyectos
- Premios por el logro de objetivos

Al principio de cada año cada empleado se reunirá con su superior, para definir en conjunto los objetivos a cumplir durante el año. La evolución y el seguimiento de los objetivos planteados, serán comentados en reuniones periódicas entre los jefes y sus colaboradores. A mitad de año se reunirán nuevamente para evaluar la evolución de los objetivos y actualizarlos en caso de ser necesario. Hacia el final del año se realizará la evaluación final de los objetivos y se calificará el desempeño del empleado. Durante este encuentro se tendrán presentes las competencias desarrolladas por el empleado frente a las necesidades de la empresa; se evaluará también el plan de carrera y las expectativas del empleado. Se actualizarán los planes de carrera de los empleados y se otorgarán las promociones en base a las competencias alcanzadas.

Cultura Empresarial

Cada nuevo empleado que ingrese a trabajar recibirá cursos de inducción, donde se le hablará sobre la cultura y los valores de EPM. Se le comunicarán los principales objetivos de la empresa en el corto y mediano plazo. Se dará a conocer la misión, visión y la estructura de la empresa, como así también las características de sus principales clientes.

Evaluación de Competencias

La empresa contará con un sistema de evaluación de competencias que consistirá en una serie de preguntas, acerca de los conocimientos que debería reunir la competencia que se está evaluando. Cada empleado debe responder a esa encuesta y en cada pregunta se deberá autocalificar indicando en una escala que va de “Experto” a “Competencia no desarrollada”, si tiene o no los conocimientos requeridos. Una vez finalizada la autoevaluación por parte del empleado la misma

encuesta será respondida por el superior inmediato del empleado, donde evaluará según su conocimiento sobre el desempeño del empleado, cómo califica para cada una de las preguntas. Finalmente el superior y el empleado se reunirán para evaluar los resultados, y decidir si hay alguna competencia requerida por su puesto de trabajo que debe ser mejorada, a través de algún curso o capacitación al respecto.

Plan de Capacitaciones

Considerando los resultados de la evaluación de competencias de cada año, se armará un plan de capacitaciones que responda a las necesidades de los empleados y de la empresa. Las capacitaciones que tome cada empleado deberán ser registradas en el plan de carrera, que será considerado al final de cada año para que cada superior evalúe el desempeño y las promociones de cada colaborador.

Vínculos con otras Empresas / Entidades Educativas

Universidad de San Andrés (UdeSA):

Ref: Marcela Lomba

Universidad de Belgrano (UB):

Ref: Marcelo Granieri

Pontificia Universidad Católica Argentina (UCA):

Ref: Norberto Heyaca

SCOPES Consulting:

Ref: Fernando Garcés

Pan American Energy LLC:

Ref: Pablo Gori

Y.P.F S.A.:

Ref: Damián Vaya

Tecpetrol S.A.:

Ref: Eduardo Curuchet

Pluspetrol S.A.:

Ref: Tomás Vombergar

Petrobras de Argentina S.A.:

Ref: Matías Giulianelli

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

VI - PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero fue elaborado considerando una proyección de cuatro años, hasta el año 2017 inclusive. Para la elaboración de estas proyecciones se tuvieron en cuenta variables tanto macroeconómicas, como del mercado y de la industria (ver cuadro 6.1). Algunos datos surgen de estimaciones propias y otros de estudios realizados por consultoras especializadas en temas macroeconómicos y organismos públicos.

	2014	2015	2016	2017
Tipo de Cambio Nominal	7,9	9,75	10,25	11,75
Inflación Esperada	23%	25%	30%	27%
Crecimiento del PBI	3,23%	2,67%	3,20%	3,47%
Incrementos de Salarios del Sector	15%	15%	21%	20%
Crecimiento del Sector	10%	10%	10%	10%
Incremento de Precios del Servicio	15%	15%	20%	17%
Crecimiento Esperado de EPM	10%	10%	10%	10%

Cuadro 6.1 – Variables macroeconómicas y del mercado

Las estimaciones de los costos laborales fueron realizadas considerando los siguientes porcentajes de aportes patronales y del trabajador:

Costos Directos - (Contribuciones)	
Jubilación	10,17%
Asignaciones Familiares	4,44%
FNE	0,89%
INSSJP	1,50%
ANSSAL	0,60%
Obra Social	5,40%
Total Costos Directos	**23,00%**
Costos Indirectos	
Incorporaciones	2,38%
Examen preocupacional y periódicos	0,33%
Control de ausentismo	0,43%
Elementos de seguridad personal	1,64%
Administración de personal	7,49%
Capacitación	2,03%
Higiene y seguridad (Asesor part time)	0,76%
Legales (Asesor según necesidad)	0,73%
Total Costos Indirectos	**15,79%**
Costos Seguros	

Vida obligatorio	0,15%
ART - Monto fijo (per cápita)	0,02%
ART - Monto variable	5,80%
Responsabilidad civil	3,00%
Total Costos Seguros	**8,97%**
Costos Improductivos	
Feriados - (13 días año)	5,33%
Vacaciones - (15 días corridos por año)	6,38%
SAC - (Puede llegar al 14%)	8,33%
Reserva por despido	2,51%
Licencias especiales - (1 día por año)	0,43%
Enfermedades - (5 días por año)	2,98%
Total Costos Improductivos	**25,96%**
Total Aportes Patronales	**73,72%**
Aportes Trabajador	
Jubilación S.I.J.P.	11,00%
Ley 19032 I.N.S.S.J.P	3,00%
A.N.S.S.A.L.	0,45%
R.N.O.S.	3,00%
Total Aportes	**17,45%**

Cuadro 6.2 – Aportes Patronales y del Trabajador

Costos y Presupuesto

	2014	2015	2016	2017
INGRESOS				
Servicio de PM	$ 1.820.160	$ 3.875.040	$ 6.376.320	$ 12.344.832

COSTOS				
PERSONAL				
Salarios de Consultores		$ 478.400	$ 1.263.600	$ 2.608.320
Salarios de Administrativo	$ 78.000	$ 89.700	$ 140.400	$ 237.120
Salarios de Directores	$ 650.000	$ 747.500	$ 1.053.000	$ 1.580.800
Cargas Patronales	$ 536.682	$ 969.860	$ 1.811.300	$ 3.263.024
Subtotal Personal	**$ 1.264.682**	**$ 2.285.460**	**$ 4.268.300**	**$ 7.689.264**
Cantidad de Empleados	**3**	**5**	**7**	**9**
INFRAESTRUCTURA				
Alquiler de Oficina	$ 39.000	$ 44.850	$ 145.800	$ 164.160
Mobiliario de Oficina	$ 15.647	$ 4.253	$ 10.325	$ 6.837

Insumos de Oficina	$ 5.405	$ 4.853	$ 5.697	$ 6.414
Desarrollo de Sitio Web + dominio	$ 30.000	$ 3.450	$ 4.050	$ 4.560
Capacitaciones y Cursos		$ 10.823	$ 11.378	$ 13.043
Notebooks (c/ licencias W7 + Office)	$ 13.800	$ 10.580	$ 12.420	$ 13.984
Impresoras	$ 7.300			
Celulares	$ 3.000	$ 3.450	$ 4.050	$ 4.560
Elementos de Seguridad (p/obras)	$ 3.696	$ 4.250	$ 4.990	$ 5.618
Proyector	$ 3.400			
Subtotal Infraestructura	**$ 121.248**	**$ 86.509**	**$ 198.709**	**$ 219.176**
ADMINISTRATIVOS				
Constitución de SRL	$ 8.600			
Impresión de Facturas y Recibos	$ 300	$ 345	$ 1.215	$ 2.280
Impresión de Ofertas	$ 6.000	$ 6.900	$ 8.100	$ 9.120
Viáticos	$ 2.400	$ 2.760	$ 6.480	$ 10.944
Viajes (c/estadía y comidas)	$ 8.744	$ 20.111	$ 47.218	$ 79.745
Telefonía Celular	$ 12.000	$ 27.600	$ 48.600	$ 72.960
Servicios de Oficina	$ 36.000	$ 41.400	$ 48.600	$ 54.720
Estudio Contable	$ 14.400	$ 16.560	$ 19.440	$ 21.888
Gestoría y Gastos Bancarios	$ 6.000	$ 6.900	$ 8.100	$ 9.120
Subtotal Administrativos	**$ 94.444**	**$ 122.576**	**$ 187.753**	**$ 260.777**
COMERCIALES				
Carpeta Publicitaria	$ 12.000	$ 13.800	$ 3.240	$ 9.120
Tarjetas Personales	$ 75	$ 86	$ 135	$ 114
Almuerzos + Cafés con Clientes	$ 120.000	$ 138.000	$ 97.200	$ 182.400
Folletos	$ 70.000	$ 80.500	$ 47.250	$ 106.400
Publicidad On Line	$ 30.000	$ 34.500	$ 20.250	$ 45.600
Espacio y Publicidad en Eventos	$ 200.000	$ 230.000	$ 270.000	$ 304.000
Charlas In-Company	$ 120.000	$ 138.000	$ 162.000	$ 182.400
Subtotal Comerciales	**$ 552.075**	**$ 634.886**	**$ 600.075**	**$ 830.034**
TOTAL	**$ 2.032.449**	**$ 3.129.431**	**$ 5.254.837**	**$ 8.999.251**

Cuadro 6.3 – Detalle de Presupuesto por Área de Costos

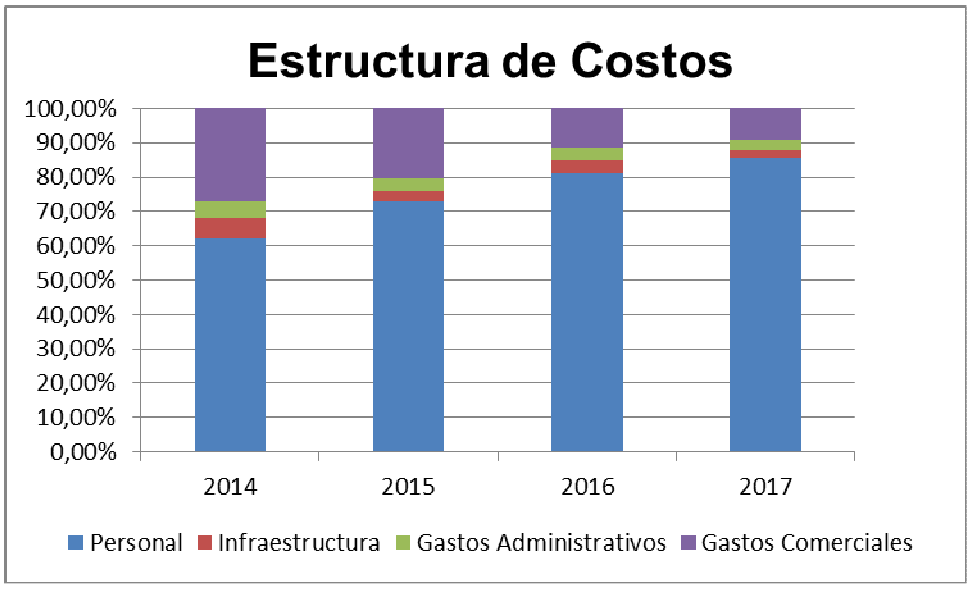


Figura 6.1 - Estructura de Costos Porcentual por Área

La mayor parte de la inversión será destinada durante el primer año de vida de EPM a solventar los gastos de sueldo del personal y gastos comerciales, que corresponden a un 61% y un 29% de la estructura de costos respectivamente. Muy por debajo se encuentran los gastos referidos a infraestructura y administrativos, que corresponden a un 6% y un 4% respectivamente. Durante los primeros años, EPM deberá invertir fuertemente en el área comercial, para salir a buscar nuevos clientes. A medida que se vayan incorporando consultores, el porcentaje de gasto destinado al sueldo del personal irá en aumento como es de esperarse.

Activos y Depreciación

Ver Anexo IV

Flujo de Caja

	2014	2015	2016	2017
Situación Inicial de Caja	$ 0	$ 276.213	$ 340.852	$ 593.098
Flujo de Caja Operativo				
Facturación	$ 1.456.128	$ 3.100.032	$ 5.101.056	$ 9.875.866
Costos	-$ 1.867.546	-$ 2.906.234	-$ 4.847.093	-$ 8.309.310
Variación en cuentas por cobrar	$ 0	$ 364.032	$ 775.008	$ 1.275.264
Variación en cuentas por pagar	$ 0	-$ 16.885	-$ 18.747	-$ 35.576
Variación en sueldos por pagar	$ 0	-$ 101.175	-$ 182.837	-$ 341.464
Variación del Capital de Trabajo	$ 0	$ 245.973	$ 573.424	$ 898.224
Impuestos	-$ 65.526	-$ 352.598	-$ 543.358	-$ 1.459.009

Egresos de Caja	-$ 1.933.072	-$ 3.012.860	-$ 4.817.026	-$ 8.870.095
Flujo de Caja Operativo	**-$ 476.944**	**$ 87.172**	**$ 284.030**	**$ 1.005.771**
Flujo de Caja de Actividades de Inversión				
Adquisición de Activos Fijos	-$ 46.843	-$ 22.533	-$ 31.784	-$ 30.999
Flujo de Caja Inversión (CAPEX)	**-$ 46.843**	**-$ 22.533**	**-$ 31.784**	**-$ 30.999**
Flujo de Caja de Actividades Financieras				
Créditos recibidos	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Capital propio invertido	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Ingresos por subvenciones	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Ingresos por capital accionario externo	$ 800.000	$ 0	$ 0	$ 0
Pago de créditos	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Pago de intereses	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Pago de dividendos	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Flujo de Caja Financiamiento	**$ 800.000**	**$ 0**	**$ 0**	**$ 0**
Flujo de Caja Anual	**$ 276.213**	**$ 64.639**	**$ 252.245**	**$ 974.772**
Situación final de Caja	**$ 276.213**	**$ 340.852**	**$ 593.098**	**$ 1.567.870**

Cuadro 6.5 – Flujo de Caja Estimado

Estado de Resultados

Ver Anexo V

Balance General

	2014	2015	2016	2017
Activos				
Activos fijos netos	$ 34.741	$ 38.401	$ 44.145	$ 43.037
Efectivo	$ 276.213	$ 340.852	$ 593.098	$ 1.567.870
Cuentas por cobrar	$ 364.032	$ 775.008	$ 1.275.264	$ 2.468.966
Total Activos	**$ 674.986**	**$ 1.154.261**	**$ 1.912.507**	**$ 4.079.873**
Pasivos				
Créditos vigentes	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Sueldos por pagar	$ 101.175	$ 182.837	$ 341.464	$ 615.141
Cuentas por pagar	$ 16.885	$ 18.747	$ 35.576	$ 45.017
Total Pasivos	**$ 118.059**	**$ 201.584**	**$ 377.040**	**$ 660.158**
Patrimonio Neto				
Capital accionario año anterior	$ 0	$ 556.926	$ 952.677	$ 1.535.467
Pago de dividendos				
Beneficio Neto	-$ 243.074	$ 395.751	$ 582.790	$ 1.884.248
Aportes de capital	$ 800.000			
Total Patrimonio Neto	**$ 556.926**	**$ 952.677**	**$ 1.535.467**	**$ 3.419.715**
Total Pasivos y PN	**$ 674.986**	**$ 1.154.261**	**$ 1.912.507**	**$ 4.079.873**

Cuadro 6.7 – Balance General

Resumen

Factores Críticos				
Necesidad Financiera	$ 800.000			
Etapa	Start-up			
Año de establecimiento	2014			
Sector	Consultoría en Gestión Estratégica de Proyectos			
Ventas	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Ventas	$ 1.820.160	$ 3.875.040	$ 6.376.320	$ 12.344.832
EBIT	-$ 243.074	$ 608.847	$ 896.600	$ 2.898.843
ROE	-43,65%	41,54%	37,96%	55,10%
EBITDA/Ventas	-13%	16%	14%	24%
Empleados	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Cantidad	3	5	7	9

Inversión Necesaria	
Compras de activo fijo	$ 46.843
Capital de trabajo	$ 2.032.449
Total	**$ 2.079.292**
Fuentes de Financiamiento	
Aportes propios	$ 0
Préstamos	$ 0
Inversores de la Industria	$ 800.000
Indicadores	
Tasa de Descuento	24%
VAN a 4 años	$ 1.171.717
VAN a Perpetuidad	$ 19.882.716
TIR	59,0%
Breakeven point	Año 2015
Payback	Año 2016
Período de análisis	4 años

Cuadro 6.8 – Resumen

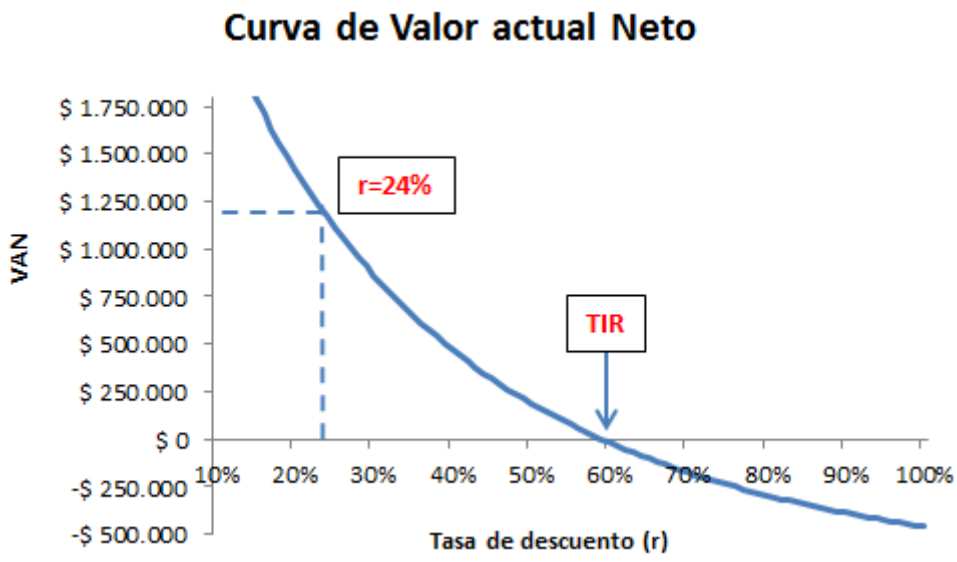


Figura 6.2 – Curva de Valor Actual Neto

La situación final de caja al cabo del año 2017 será de $1.500.000 aproximadamente y el margen de EBITDA estará en 24%. Esto colocará a EPM en una situación de liquidez para poder invertir en una nueva unidad de negocio, destinada a la ingeniería en el año 2018.

Universidad de
SanAndrés

VII - INVERSIÓN REQUERIDA Y FINANCIAMIENTO

Las fuentes de financiamiento provendrán en su totalidad de aportes de capital de inversores relacionados a la industria. El monto de la inversión total inicial requerida para el lanzamiento de la empresa es cercana a los $800.000.

Esta inversión inicial será destinada durante los primeros meses de vida de la empresa, es su mayoría, al pago de sueldos y gastos comerciales. A medida que la empresa comience a facturar a los primeros clientes, se podrán realizar más inversiones en el área comercial, incorporar más consultores y realizar más compras de activo fijo.

El destino de la inversión al cabo del primer año de vida de la empresa se resume de la siguiente manera:

Destino de inversiones	
Compras de activo fijo	$ 46.843
Sueldos	$ 1.264.682
Infraestructura	$ 121.248
Gastos comerciales	$ 552.075
Gastos administrativos	$ 94.444

Cuadro 7.1 – Destino de inversiones durante el primer año

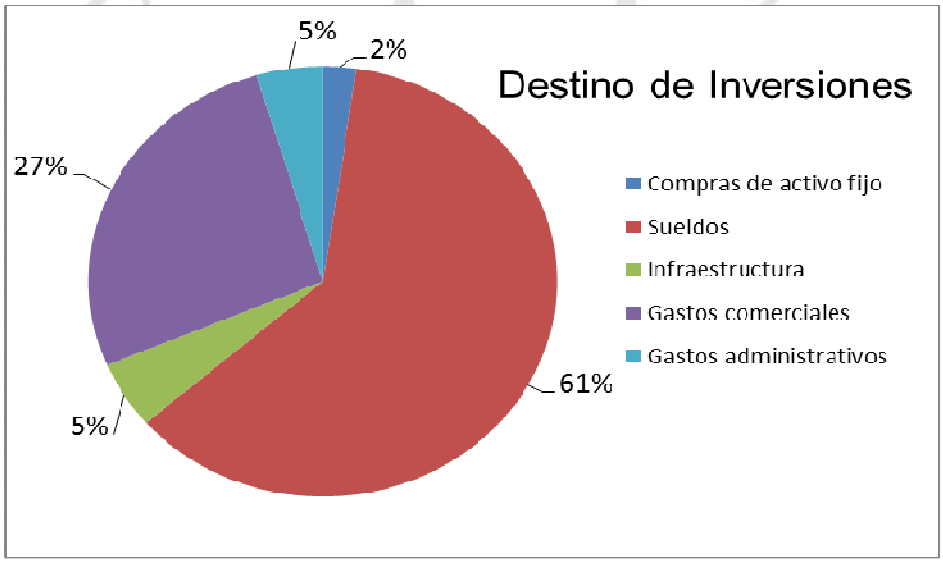


Figura 7.1 – Porcentaje de inversiones por área durante el primer año.

Indicadores de rendimiento de la inversión:

Indicadores	
Tasa de Descuento	24%
VAN a 4 años	$ 1.171.717
VAN a Perpetuidad	$ 19.882.716
TIR	59,0%
Breakeven point	Año 2015
Payback	Año 2016
Período de análisis	4 años

Cuadro 7.2 – Indicadores de rendimiento de la inversión

EPM comenzará a ser rentable durante el año 2015, el segundo año posterior a su lanzamiento. El recupero de la inversión inicial tendrá lugar durante el tercer año (2016). El margen de EBITDA al cabo del año 2015 estará en 16%, bajando el próximo año a 14%. Esta baja surgirá a raíz de que durante el año 2016 se duplicará el costo de personal. Luego, a fines del 2017, el margen subirá a 24%.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

VIII – EQUIPO

El equipo emprendedor estará compuesto por Juan José Oubiña y Federico Schnitzler, quienes son amigos desde la infancia. Ambos serán socios en la creación de EPM Consulting S.R.L y tendrán cada uno un 50% de participación en el negocio.

A continuación se indican las características de sus perfiles:

Juan José Oubiña

Es Ingeniero en Electrónica y Comunicaciones graduado en la UCA con medalla de oro al mejor promedio. Se encuentra actualmente realizando una Maestría en Negocios (MBA) en la Universidad de San Andrés.

Cuenta con 6 años de experiencia en ingeniería de automatización y control de procesos industriales y 3 años de experiencia en gestión de proyectos para la industria Oil & Gas. Actualmente trabaja en Pan American Energy como Ing. de Proyectos, en la Gerencia de Proyectos de Instalaciones de Superficie.

Sus hobbies son correr, leer, el cine y estar con su familia. Disfruta de viajar y conocer nuevos lugares.

Federico Schnitzler

Es Ingeniero en Informática graduado en la Universidad Austral. Realizó una Maestría en Negocios (EMBA) en el IAE (2011-2012). Tiene 6 años de experiencia en gestión de proyectos, desempeñándose como líder de proyecto en empresas como Stracienta, Mercado Libre y Groupon Chile, donde se encuentra trabajando actualmente.

Sus hobbies son jugar al fútbol, correr, leer, compartir tiempo con amigos y disfruta de viajar.

Motivación

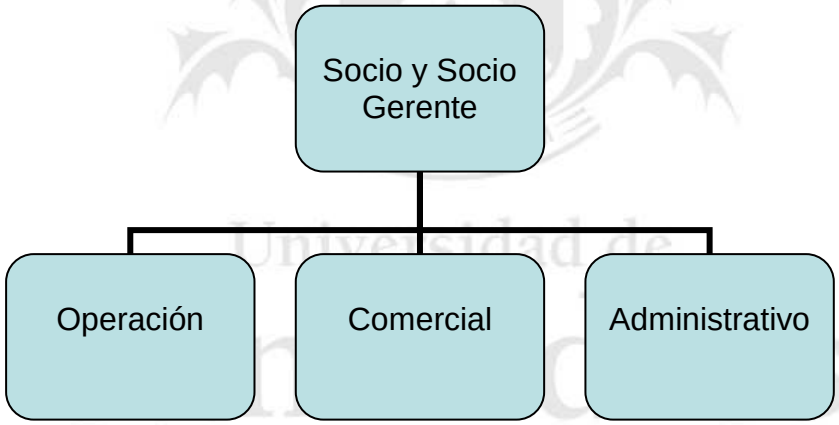
Ambos emprendedores tienen conocimiento y experiencia en gestión de proyectos, dado que han trabajado y trabajan actualmente para grandes empresas, con responsabilidades en la gestión de proyectos. Conocen las necesidades que suelen

tener los gerentes de proyectos de las empresas de energía. Uno de ellos cuenta con conocimiento en el desarrollo de software y aplicaciones para gestión de proyectos. Los dos emprendedores tienen una sólida formación en la administración de negocios, tras haber cursado las maestrías (MBA) en Instituciones como el IAE y UdeSa.

Organización

La empresa en su lanzamiento estará formada por una primera unidad de negocios, destinada a dar servicio de consultoría en Gestión Estratégica de Proyectos.

Estará organizada con dos socios fundadores, que serán los emprendedores ya presentados, un sector Operativo integrado por el grupo de consultores, un sector Administrativo y un sector Comercial.



El equipo contable y legal será tercerizado en el Estudio Jurídico RUZ que cuenta con más de 30 años de experiencia en asesoramiento a empresas Pyme. El servicio incluye además de la asistencia legal y contable, la confección de documentación para el pago de salarios, presentaciones contables y balances de la empresa.

Objetivos a Corto y Mediano Plazo

En el momento de su lanzamiento la empresa contará con el personal necesario para vender servicios a un único cliente. Uno de los socios fundadores, será el responsable de la parte comercial y será quien brinde el servicio de consultoría

durante los primeros meses. Al cabo de un año del lanzamiento, el equipo de trabajo estará compuesto por: dos profesionales consultores con certificación internacional (PMI) en la gestión de proyectos. Una secretaria que se encargará de la parte administrativa, uno de los socios encargado de la parte comercial, y el segundo socio que llevará adelante la parte financiera y de recursos humanos.

Estrategia

Estrategia a Corto Plazo

Una vez consolidada la estructura organizacional con todos los recursos necesarios para atender los proyectos de cinco clientes, se comenzará a formar, en el año 2018, una nueva unidad de negocio dedicada a brindar servicios de Ingeniería para los clientes a los cuales se les vende el servicio de Gestión Estratégica de Proyectos. La nueva unidad de negocio estará gerenciada por un recurso interno, preparado para ocupar dicho puesto y se comenzará la búsqueda de cuatro nuevos ingenieros con experiencia en proyectos.

Estrategia a Mediano y Largo Plazo

A medida que las dos unidades de negocio, Gestión Estratégica de Proyectos e Ingeniería, alcancen su madurez y un número de clientes estable, se comenzará a desarrollar una nueva unidad de negocio dedicada a la construcción de los proyectos del cliente. De esta manera EPM podrá brindar a sus clientes, un servicio (producto) integral que consista en el diseño, la planificación y la ejecución de proyectos de ingeniería, a través de contratos de tipo “Llave en Mano”.

IX - ASPECTOS LEGALES

Se eligirá para EPM la modalidad de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L). Este tipo societario brinda una responsabilidad limitada a sus socios: estos limitan su responsabilidad a la entrega efectiva de los aportes que se han comprometido a realizar. Otros motivos por los cuales se elegirá este tipo de sociedad es que resulta ser ideal para emprendimientos que recién comienzan, ya que requiere poca cantidad de socios, son fáciles de administrar y las más económicas de constituir.

La denominación de la Sociedad es: **Energy Project Management Consulting SRL**

La sociedad estará compuesta por dos socios fundadores, donde uno de ellos cumplirá además la función de Gerente General.
El capital inicial será de $ 800.000 y cada socio será dueño de un 50%.
Los pasos para inscribir la sociedad ante la IGJ, en el Registro Público de Comercio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires son[14]:

- Formulario de Constitución y Formulario de Reserva de denominación social.
- Dictamen de precalificación profesional, emitido por escribano público.
- Firma del contrato y estatuto ante escribano público.
- Instrumento de fijación de la sede social.
- Documentación que acredite la aceptación del cargo, por parte de los integrantes de los órganos de administración y fiscalización.
- Documentación que acredite la constitución de la garantía (seguro de caución)
- Publicación del edicto en el Boletín Oficial.
- Acreditación de la integración de los aportes, realizado en el Bco. Nación (al menos un 25% del capital inicial)
- Pago de la tasa retributiva de servicios

Luego de constituida la sociedad, se procederá a registrar el logo y la marca de la sociedad en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI).

[14] Fuente: Trámites para constituir una SRL - http://www.tramites.gob.ar/tramites/constitucion-sociedad-responsabilidad-limitada_t126 – (Consultado: 12/01/14)

X - PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El Plan de Implementación describe las principales tareas que son necesarias para lanzar al mercado una empresa consultora dedicada a brindar servicios de gestión estratégica de proyectos, en un plazo estimado de 1 año y 4 meses.

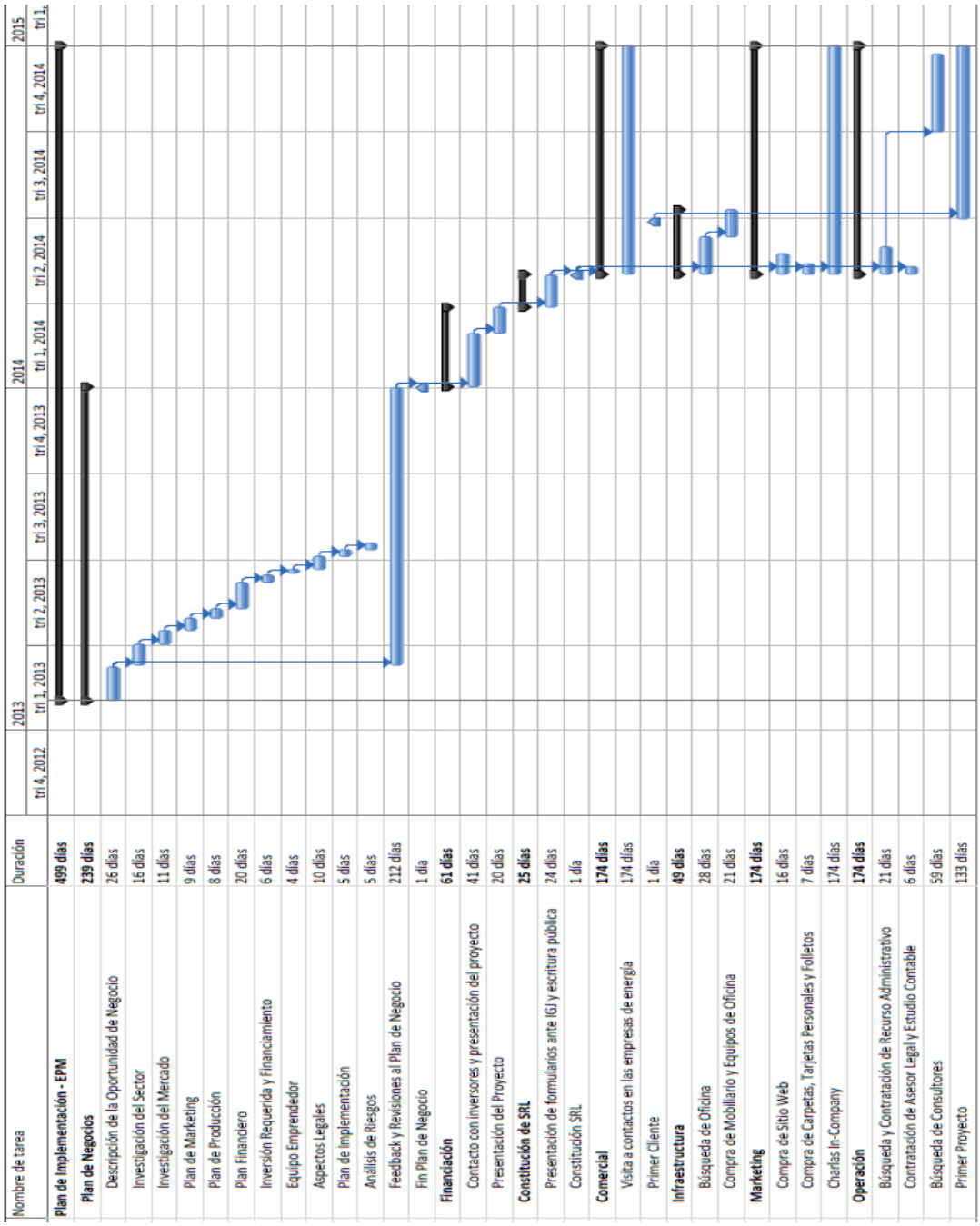


Figura 10.1 – Diagrama Gantt – Implementación de EPM S.R.L

XI - RIESGOS

Análisis Foda

Fortalezas

- Servicio único y difícil de imitar de Gestión Estratégica de Proyectos.
- Experiencia en gestión de proyectos relacionados con la Industria Energética.
- Relación cercana con el cliente y red de contactos con potenciales clientes.
- Uso de una metodología novedosa en gestión estratégica de proyectos.
- Consultores profesionales con Certificación de Project Management Profesional (PMP) extendido por el PMI.
- Posibilidad de crecer en otras unidades de negocios relacionadas al servicio de Ingeniería y Construcciones.
- Flexibilidad en la organización de la empresa.
- Posibilidad de extender los servicios a otras empresas como refinerías, mineras, distribuidoras y transportadoras de energía, en todo el mundo.

Debilidades

- Riesgo de tener alta rotación de consultores, por recibir mejores ofertas laborales en la empresa cliente.
- Dificultad para encontrar en el mercado, profesionales disponibles y calificados (PMP) en la gestión de proyectos.
- Fuerza laboral limitada, ante la demanda de nuevos clientes.
- Empresa nueva en el mercado, sin reconocimiento de marca.

Oportunidades

- Mercado de empresas cliente que comenzarán a desarrollar una estrategia de inversión sostenida y creciente a nivel regional, lo que se traduce en una mayor necesidad de gestionar proyectos.
- Crear una marca que se diferencie de las demás consultoras por el tipo de servicio brindado, la calidad del servicio y el enfoque estratégico en la gestión de

proyectos.

- Crear una solución “Llave en Mano” disponible en el mercado, para proyectos en la cartera de las empresas cliente.
- Trasladar el servicio a otros segmentos de clientes, que lleven adelante proyectos y que pertenezcan a otras industrias, en diferentes países.

Amenazas

- Cambios en la política energética de la región, que desaliente la inversión en proyectos por parte del cliente.
- Problemas inflacionarios en el país que hagan difícil mantener la rentabilidad.
- Bajo número de empresas cliente dentro del país, con capacidad para contratar el servicio de gestión estratégica de proyectos.

Planes de Mitigación

Debilidades

- Riesgo de tener alta rotación de consultores, por recibir mejores ofertas laborales en la empresa cliente.
  - Mantener una buena comunicación con los empleados para conocer sus inquietudes y procurar darle condiciones laborales acordes con el mercado.
- Dificultad para encontrar en el mercado, profesionales disponibles y calificados (PMP) en la gestión de proyectos.
  - Vincularse a la red de contactos del instituto PMI para estar al tanto de la situación laborar de los profesionales PMP.
- Fuerza laboral limitada ante la demanda de nuevos clientes.
  - Contratar y capacitar a nuevos consultores para poder incrementar la cantidad de proyectos y clientes a los cuales se les da el servicio.
- Empresa nueva en el mercado, sin reconocimiento de marca.
  - Desarrollar e implementar un plan de marketing para posicionar la marca dentro del mercado y lograr que la misma se diferencie de la competencia en la mente del potencial cliente.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Amenazas

- Cambios en la política energética de la región, que desaliente la inversión en proyectos por parte del cliente.
  - Ofrecer asesoramiento a las empresas, para hacer frente a la eventual baja en las inversiones. El objetivo de este asesoramiento es ayudar al cliente a materializar la inversión de manera más eficiente y más alineada con la estrategia de crecimiento de la empresa.
- Problemas inflacionarios del país que hagan difícil mantener la rentabilidad.
  - Seguir de cerca el estado de la economía, buscar asesores y anticiparse a los cambios.
- Bajo número de empresas cliente dentro del país, con capacidad para contratar el servicio de gestión estratégica de proyectos.
  - Ampliar el servicio a empresas que operan en otros países y fortalecer la red de contactos con empresas extranjeras.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

XII - FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

1. Borello, A. y Bonilla Puerta, I.A..(2000). *El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. Santafé de Bogota: McGraw-Hill.

2. Bygrave, W. y Zacharais, A. (2008). *Understanding your Business Model and Developing your Strategy Entrepreneurship*. John Wiley & Sons, Inc, USA.

3. Fernández, P. y Noussan, G. (2005). *Finanzas para directivos de empresas*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

4. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista, P. (1998): *Metodología de la Investigación*, Mc Graw-Hill, México.

5. Mullins J.W.(2010). *My opportunity: why will or won´t this work. The new business road test*. Prentice Hall, Capítulo 1.

6. Osterwalder A. y Pigneur Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio,* Deusto S.A. Ediciones.

7. Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.* New York: Free Press.

8. Price Waterhouse Coopers (2007). *Insights and Trends: Current Programme and Project Management Practices. The second global survey on the current state of project management maturity in organisations across the world.*

9. Project Management Institute (PMI®). 2008. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide).* Newtown Square, Pa: Project Management Institute, Inc.

10. Saporosi, G. (1997). *Clínica empresaria: una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.

Sitios Web

1. Actualidad Pyme – ¿Por qué fracasan los proyectos emprendedores? - Publicado:27/03/13. http://www.actualidadpyme.es/por-que-fracasan-los-proyectos-emprendedores/ (Consultado 26/12/13)

2. Business Monitor International (BMI) – Industry Forecast Scenario – Publicado:17/11/13. http://site.securities.com - EMIS (Consultado:12/12/2013)

3. Constitución de una S.R.L - http://www.crearunasociedad.com.ar/srl.html- (Consultado: 12/01/14)

4. ERA Project Management – http://www.erapm.com.ar (Consultado:05/11/2012)

5. Las 1000 empresas que más venden en Argentina- Publicado por Prensa Económica (2012) - www.prensaeconomica.com.ar – http://site.securities.com - EMIS (Consultado:12/12/2013)

6. Las petroleras que más exportan en Argentina - Publicado por Prensa Económica (2010) - www.prensaeconomica.com.ar - http://site.securities.com - EMIS (Consultado: 10/11/2012)

7. Marketline – Information for the competitive edge (2011) http://www.marketline.com/ - (Consultado: 02/11/2012)

8. PM QUALITY – http://www.pmquality.com.ar (Consultado:05/11/2012)

9. PMC College & Consulting – http://www.pmc.com.ar (Consultado:05/11/2012)

10. PricewaterhouseCoopers (PwC Insights and Trends: Current Programme and Project Management Practices) http://www.pwc.com/ (Consultado: 05/11/2012)

11. SCOPES Consulting – http://www.scopesinternational.com (Consultado:05/11/2012)

12. Secretaría de Energía - http://www.energia.gov.ar (Consultado: 11/12/2013)

13. Tendencias en Argentina para Tercerizar el Project Management - Ana María Rodríguez, Corresponsal Internacional PMWT - Reporte Regional 2011 http://www.erapm.com.ar (Consultado: 17/12/13)

14. Trámites para constituir una SRL - http://www.tramites.gob.ar/tramites/constitucion-sociedad-responsabilidad-limitada_t126 – (Consultado: 12/01/14)

15. YPF announces shale discoveries, details US$37.2bn investment plan, Publication: Business News Americas - English News, August 31, 2012 (http://site.securities.com - EMIS (Consultado: 26/11/2012)

16. Recursos de shale oil y shale gas - YPF S.A., http://www.ypf.com/EnergiaYPF/Paginas/que-es-shale.html (Consultado 22/12/13)

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

ANEXO

ANEXO I – Entrevista a un referente del sector

Fernando Garcés Castro: Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile. Diplomado en Evaluación de Proyectos en la Facultad de Ingeniería Industrial de la misma Universidad. Licenciado en Economía, contador auditor. Estudios de Post Grado en Gestión de Empresas en la Universidad de París Francia. Project Management Professional certificado en la ciudad de Nueva York.

FG: Fernando Garcés

JO: Juan Oubiña

JO: ¿De qué manera se diferencian de los servicios ofrecidos por sus competidores?

FG: Nuestro servicio apunta a un cambio en la cultura organizacional del cliente. Lo ayudamos a pensar cómo materializar el plan de inversiones, haciendo foco en la estrategia empresaria. Esto se logra administrando la cartera de proyectos de la empresa (PPM).

Tenemos 22 años de experiencia en Project Management y además somos la primera consultora latinoamericana en ofrecer este tipo de servicio.

JO: ¿Cuál es el valor agregado percibido por el cliente? ¿Por qué las empresas de energía eligen tercerizar el servicio?

FG: Muchas veces el cliente percibe que su plan de inversiones no se está materializando y esto se debe a una falta de cultura organizacional orientada a la administración de los proyectos. El cliente tiende a conceptualizar el proyecto como algo más pequeño de lo que realmente es. Entiende el proyecto desde el punto de vista operativo y no desde el punto de vista estratégico para el negocio. Ahí es donde entramos nosotros y llevamos adelante un cambio cultural en la organización, a través de la aplicación de una metodología.

JO: ¿Cuáles son las desventajas para el cliente si terceriza el servicio?

FG: El tipo de servicio que ofrece Scope es difícil de vender en los niveles operativos, como lo hacen otras consultoras. Esto se debe a que muchas veces se tiende a pensar que nuestro negocio consiste en vender recursos, o hablando vulgarmente "vender carne" para trabajar en un proyecto y no es así. Nos cuesta mucho romper ese paradigma. Nosotros ayudamos a los altos niveles ejecutivos a administrar la cartera de proyectos de su empresa.

JO: ¿Cuál es el servicio que más requieren las empresas de energía?

FG: Lo que más requieren es la implementación de la metodología de gestión de proyectos en sus empresas. Es muy frecuente que nos contraten luego de que otras consultoras les hayan dejado procesos y herramientas de trabajo que no están alineados con la cultura y los marcos normativos de la empresa y, por ende, son muy difíciles de implementar. Lo que nos piden es que materialicemos los procedimientos teóricos y los ayudemos a implementarlos, pero primero debemos hacerles entender que lo menos importante son las personas y lo que vale es la cultura de cada organización.

JO: ¿Hay perspectivas de crecimiento en Argentina para consultoras en PM? ¿Se incrementará el atractivo del mercado? Cifras?

FG: En los últimos años la demanda de servicios de consultoras en PM fue en aumento en la Argentina. Esto se debe en parte a que no fue sano el desarrollo del Project Management en la Argentina. Fue mal influenciada por gente que está asociada al PMI del área de IT, donde se tiende a pensar que en las áreas de informática surgen proyectos, cuando en realidad son los ejecutores. Scope plantea un enfoque distinto donde no se apunta al ejecutor sino a la organización. La verdadera respuesta a la pregunta de por qué fallan los proyectos no está en los problemas de alcance, costo, calidad o el tiempo; sino que la respuesta reside en la cultura y la madurez de la organización, para manejar los proyectos. Ese es el problema raíz.

JO: ¿Cuáles son las barreras de entrada para los potenciales competidores?

FG: La principal barrera para la entrada de posibles competidores es el know how de cómo gerenciar los proyectos desde una perspectiva estratégica para cada empresa.

JO: ¿Cuál es la estrategia de crecimiento? (Diversificar servicios / Ampliar a otros segmentos de clientes / Expandirse a otros países)

En los últimos años la estrategia de Scope consistió en abrir oficinas en distintos países como Argentina, Venezuela, Perú, Chile y Uruguay. En cada uno de esos países reside un socio fundador de Scope. El problema es que al no contar con más consultores con el know how necesario, el crecimiento se ve limitado. Constantemente se están realizando capacitaciones internas para formar y perfeccionar a los consultores con el enfoque de Scope que no es el mismo que el que se ve en el PMI.

JO: ¿Existen alianzas con otras empresas?

FG: Tenemos alianzas con otras empresas consultoras que complementan el servicio como por ejemplo en la ingeniería de costos, que es poco divulgada. En general las alianzas que tenemos son con estudios de abogados en cada país, con empresas que realizan estudios de impacto ambiental y con algunas consultoras como Accenture.

JO: ¿De qué manera se llega al cliente? (Comunicación / Publicidad / Canales)

FG: La manera que tenemos de llegar al cliente es a través de encuentros con los ejecutivos claves de las empresas, que nos permiten desarrollar una relación a largo plazo de confianza y amistad. Muchas veces llegamos a ellos a través de cursos "in-company". Participamos de foros a nivel nacional e internacional, congresos y trabajos en IAPG. Los avisos en revistas y diarios nunca nos dio resultado. De esta forma buscamos que los clientes que nos conocen nos recomienden.

JO: ¿Cuál es el margen del negocio en promedio?

FG: Depende del servicio que estemos brindando durante el año. En general si implementamos la metodología en una empresa, estamos hablando de un margen de EBITDA entre 20 y 25%. Es conveniente aclarar que se están pagando mejores sueldos a los consultores que a al manager del proyecto. Esto también es una forma de evitar que la empresa cliente le ofrezca al consultor quedarse en la empresa.

ANEXO II – Volúmenes de Producción de Petróleo y Gas

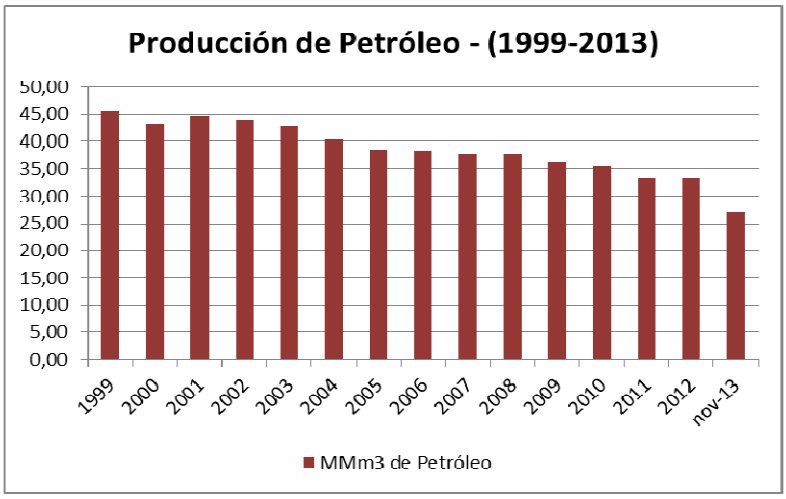


Figura 1.1 – Producción de Petróleo en Argentina (1999-2013). Incluye Producción Primaria, Secundaria, Condensado, Gasolina Estabilizada y Recuperación Asistida.[15]

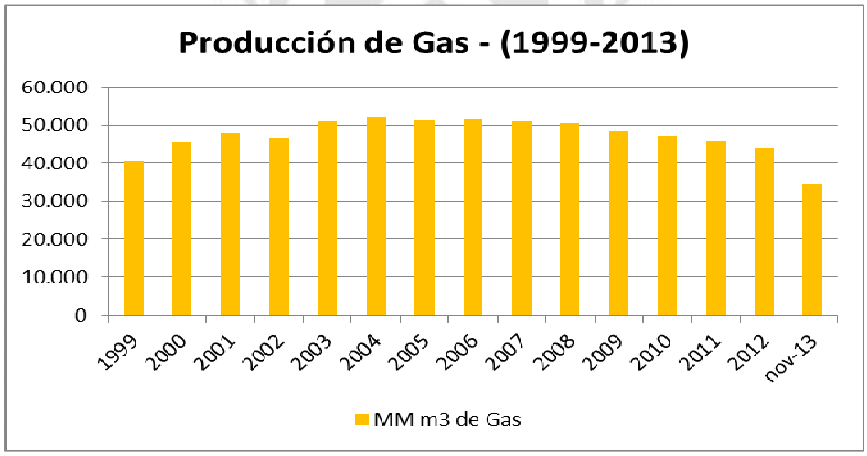


Figura 1.2 – Producción de Gas en Argentina (1999-2013).[16]

[15] Elaborado con datos de la Secretaría de Energía – http://www.energia.gov.ar (Consultado 11/12/13)
[16] Elaborado con datos de la Secretaría de Energía – http://www.energia.gov.ar (Consultado 11/12/13)

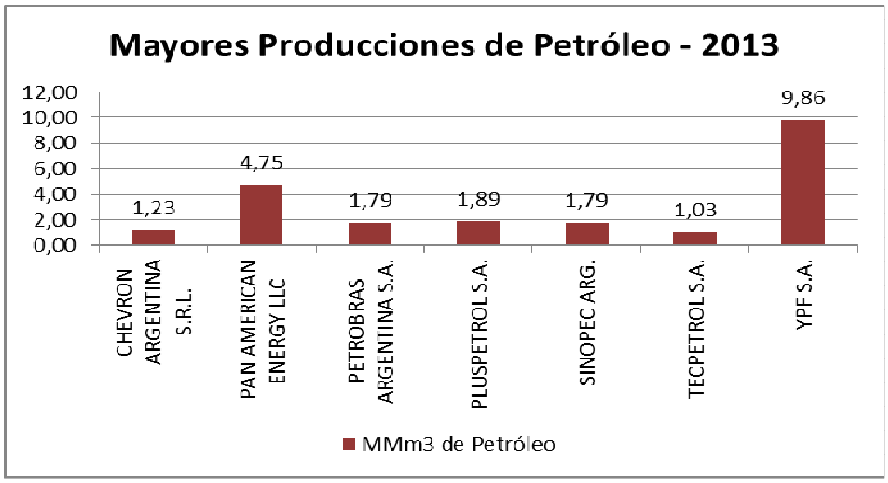


Figura 1.3 – Principales Empresas Productoras de Petróleo, Año 2013.[3]

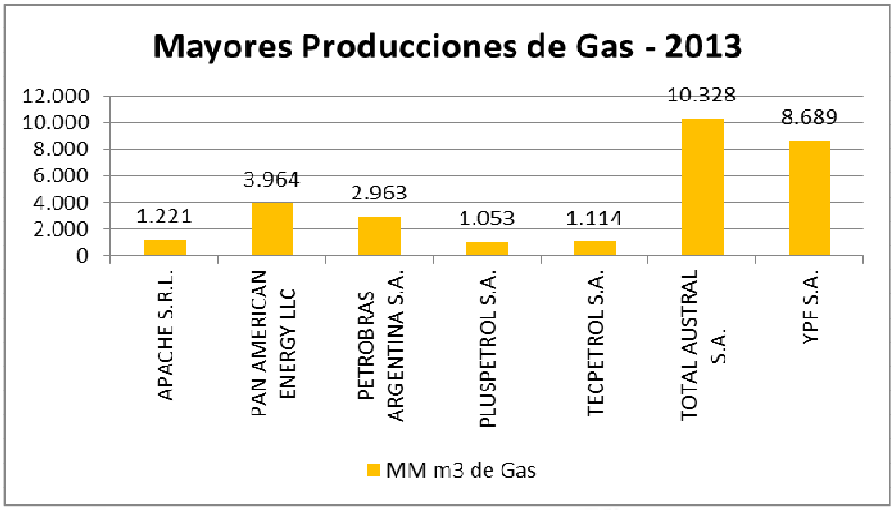


Figura 1.4 – Principales Empresas Productoras de Gas, Año 2013.[3]

SanAndrés

ANEXO III – Recursos y Pronósticos de Producción

Los recursos de shale oil y shale gas de la Argentina se encuentran entre los principales del mundo. Con el desarrollo de una parte del yacimiento Vaca Muerta, podría cubrirse el déficit energético del país.[17]

[17] Fuente: U.S. Energy Information Administrtion (DOE), Resources International (ARI), Sept. 2013.

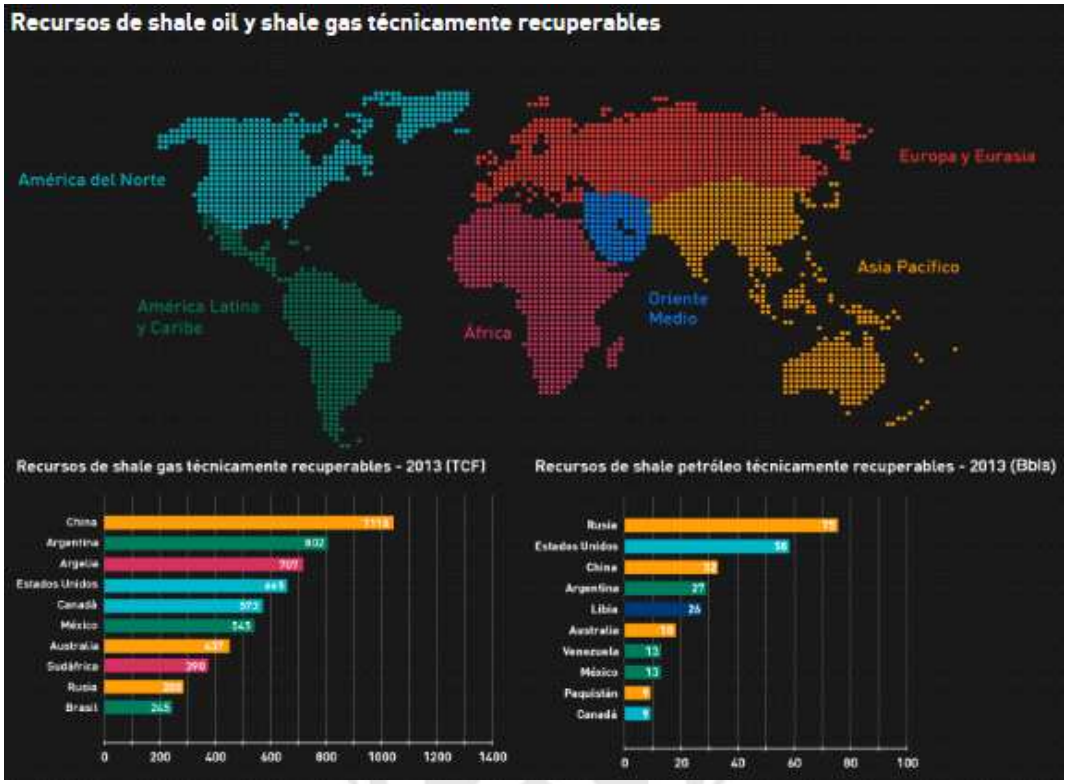


Figura 1.6 – Recursos de shale oil y shle gas técnicamente recuperables.

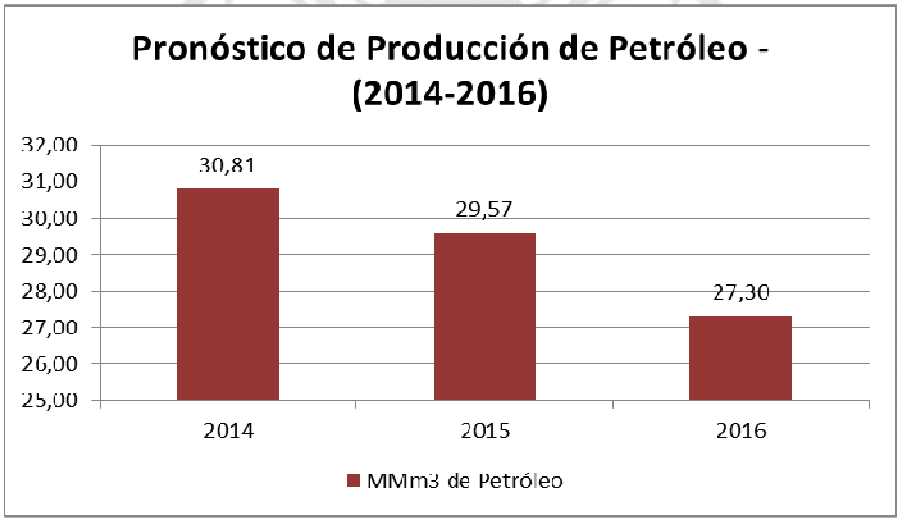


Figura 1.7 – Pronóstico para Producción de Petróleo (2014-2016).

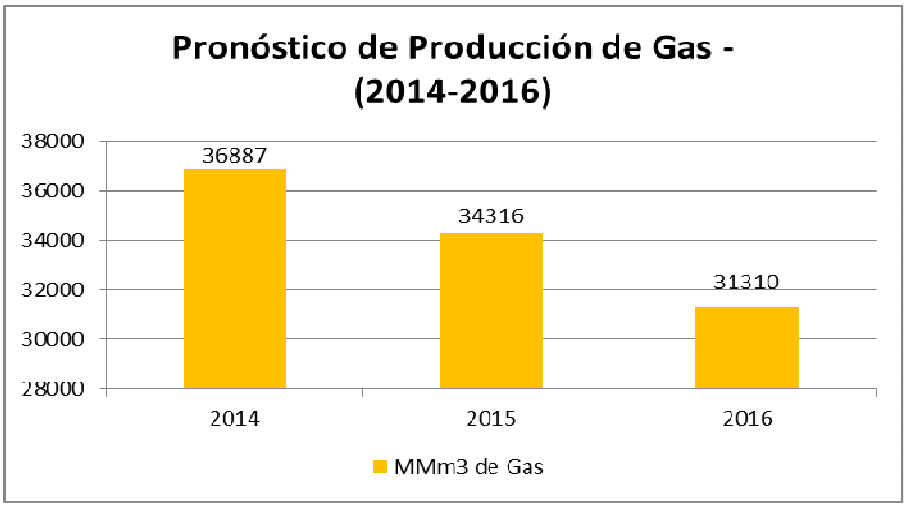


Figura 1.8 – Pronóstico para Producción de Gas (2014-2016).[18]

ANEXO IV – Activos y Depreciación

	Adquisiciones			
	2014	**2015**	**2016**	**2017**
Mobiliario de Oficina	$ 15.647	$ 4.253	$ 10.325	$ 6.837
Notebooks	$ 13.800	$ 10.580	$ 12.420	$ 13.984
Impresoras	$ 7.300			
Celulares	$ 3.000	$ 3.450	$ 4.050	$ 4.560
Proyector	$ 3.400			
Elementos de Seguridad	$ 3.696	$ 4.250	$ 4.990	$ 5.618
Total Activos Fijos	**$ 46.843**	**$ 22.533**	**$ 31.784**	**$ 30.999**

		Depreciación			
	Vida	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Mobiliario de Oficina	**5**	$ 3.129	$ 3.980	$ 6.045	$ 7.412
Notebooks	**4**	$ 3.450	$ 6.095	$ 9.200	$ 12.696
Impresoras	**4**	$ 1.825	$ 1.825	$ 1.825	$ 1.825
Celulares	**3**	$ 1.000	$ 2.150	$ 3.500	$ 4.020
Proyector	**4**	$ 850	$ 850	$ 850	$ 850
Elementos de Seguridad	**2**	$ 1.848	$ 3.973	$ 4.620	$ 5.304
Total Depreciación		**$ 12.102**	**$ 18.873**	**$ 26.040**	**$ 32.107**

[18] Elaborado con datos de la Secretaría de Energía – http://www.energia.gov.ar (Consultado 11/12/13)

	2014	2015	2016	2017
Activos Fijos Netos	**$ 34.741**	**$ 38.401**	**$ 44.145**	**$ 43.037**

Cuadro 6.4 – Activos Fijos y Depreciación

ANEXO V – Estado de Resultados

Concepto	2014	2015	2016	2017
Facturación Total	$ 1.820.160	$ 3.875.040	$ 6.376.320	$ 12.344.832
Costo de servicios vendidos	-$ 74.405	-$ 63.976	-$ 166.925	-$ 188.177
Gastos Varios (IIBB) (3%)	-$ 54.605	-$ 116.251	-$ 191.290	-$ 370.345
Impuestos débitos y créditos (0,6%)	-$ 10.921	-$ 23.250	-$ 38.258	-$ 74.069
Margen Bruto	**$ 1.680.229**	**$ 3.671.563**	**$ 5.979.848**	**$ 11.712.241**
Costos de Personal	-$ 1.264.682	-$ 2.285.460	-$ 4.268.300	-$ 7.689.264
Gastos Comerciales	-$ 552.075	-$ 634.886	-$ 600.075	-$ 830.034
Gastos Administrativos	-$ 94.444	-$ 123.496	-$ 188.833	-$ 261.993
Ingresos por Operaciones (EBITDA)	**-$ 230.971**	**$ 627.720**	**$ 922.640**	**$ 2.930.950**
Depreciación	-$ 12.102	-$ 18.873	-$ 26.040	-$ 32.107
EBIT	**-$ 243.074**	**$ 608.847**	**$ 896.600**	**$ 2.898.843**
Cargos por intereses	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Beneficios Brutos	**-$ 243.074**	**$ 608.847**	**$ 896.600**	**$ 2.898.843**
Ganancias (35%)	$ 0	-$ 213.097	-$ 313.810	-$ 1.014.595
Beneficio Neto	**-$ 243.074**	**$ 395.751**	**$ 582.790**	**$ 1.884.248**

Cuadro 6.6 – Estado de Resultados