



## **Maestría en Dirección de Empresas**

**Plan de Negocios:** *Synergy Global Consulting.*

Consultora especializada en Compras.

**Autores:** Becerra Vargas, Andrea Anabel.

D'Orsi, Mariela Johana

**Director:** Fernandez, Pablo.

MBA, UADE.

**Cohorte:** MBA 79

**Fecha de entrega:** 12/09/2019

## Índice

---

1. Resumen ejecutivo .....	1
2. Definición del negocio .....	3
3. Análisis estratégico .....	6
4. Estudio de mercado .....	13
5. Plan comercial .....	17
6. Estudio técnico .....	33
7. Organización interna del negocio .....	51
8. Estudio de la inversión .....	52
9. Estudio de los ingresos y egresos.....	53
10. Análisis económico y financiero.....	55
11. Conclusiones.....	57
12. Bibliografía y Anexos .....	58

## 1. Resumen Ejecutivo

El servicio ofrecido por **SGC** busca mejorar la productividad de pequeñas, medianas y grandes empresas de Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires a partir de la reducción de gastos y mejora en el desempeño de sus gestiones de compras considerando la potencialidad de estas actividades para mejorar la rentabilidad del negocio.

En dicho sentido, el proceso de compras puede definirse como *“el conjunto de actividades que permiten identificar y adquirir los bienes y servicios necesarios por la compañía para el adecuado desarrollo de sus operaciones”*.

A partir del relevamiento de datos y la consultoría sobre gastos y procesos actuales de los clientes, SGS identifica fuentes de ahorro potenciales mediante iniciativas como la centralización de compras y consolidación de proveedores y/o, así como también desarrolla e implementa proyectos de mejoras del proceso integral de compras.

Como servicio complementario se ofrece una aplicación móvil para que los clientes realicen en forma rápida y sencilla el pedido de compras no productivas (compras accesorias no vinculadas en forma directa a la producción) permitiéndoles liberar recursos internos y focalizarlos a las actividades principales del negocio.

Las gestiones serán realizadas por un equipo de profesionales con amplia experiencia en el área y soporte tecnológico. Esta especialización del personal permitirá a los clientes Pymes acceder a los siguientes beneficios:

### 1. Foco en áreas claves

La mejora en los procesos de compras incrementa la eficiencia del cliente por reducción de tiempos y costos, permitiéndole concentrar mayores esfuerzos en las actividades “core” e incrementar la rentabilidad del negocio.

### 2. Reducción de costos operativos

Identificación de ahorros y mejores condiciones de compra y contratación.

### 3. Flexibilidad

Elimina la necesidad del cliente de asignar recursos internos fijos a las tareas de compras no productivas, permitiendo aumentar o reducir su uso en función a la necesidad.

### 4. Aseguramiento de la calidad

El cumplimiento de los procesos contribuye a mantener un nivel de calidad, haciendo que los estándares operativos sean constantemente evaluados.

### 5. Infraestructura adecuada

Recursos humanos y tecnológicos adecuados para el cumplimiento de los proyectos y requerimientos en tiempo y forma.

### 6. Mejora de la productividad

La especialización y know-how del proveedor permite optimizar la gestión de compras, eliminando ineficiencias internas del cliente y mejorando la calidad de los productos y servicios adquiridos.

A fin de contribuir a la generación de sinergias, se busca generar una integración a la estructura y alineación a la estrategia del cliente, potenciando sus ventajas competitivas y contribuyendo al crecimiento del negocio.

A través de los servicios ofrecidos, SGC lejos de quedar relegado a un rol de tercero ajeno a la estructura, asume una posición de socio estratégico y parte integrante del negocio de su cliente.

La inversión requerida es de USD 120.000, el análisis desarrollado en el presente plan considera que el proyecto se financiará con capital propio, aportado por los socios.

## 2. Definición del negocio

El primer paso de la administración estratégica se encuentra determinado por la definición de la misión y visión que marcarán el futuro de la compañía y el modo en que se cumplirán los objetivos propuestos. Es importante que los fundadores y directivos se involucren en su proceso de desarrollo y revisión a fin de impulsar el compromiso con su cumplimiento y adopción por parte de toda estructura.

En este sentido, se exponen a continuación la misión y visión de ***Synergy Global Consulting***:

**Misión:** Ofrecer un servicio personalizado conforme a los estándares de calidad esperados por los clientes a precios competitivos, potenciando las capacidades de ambas partes para el éxito conjunto.

**Visión:** Ser una empresa líder de servicios con alcance internacional y referente de calidad e innovación.

Con la intención de alcanzar las metas propuestas en este plan de negocios, se definen los siguientes objetivos:

### **Objetivos generales**

- Ofrecer un servicio personalizado y experto para satisfacer las necesidades de los clientes en el tiempo y la forma prevista.
- Optimizar los beneficios del servicio de consultoría e integrarse a la estructura del cliente aportando al crecimiento y desarrollo de las empresas.

### **Metas - Objetivos Específicos**

- Generar ahorro de costos fijos, mejora de procesos y herramientas estandarizadas.
- Mejorar la eficiencia y productividad asegurando la aplicación de buenas prácticas logrando mejoras rápidas y sostenibles en el rendimiento de las compras.

- Implementar proyectos exitosos que generen resultados en corto plazo y afiance la relación con los clientes.
- Disminuir la carga operativa de las compras no productivas para que puedan re direccionar sus recursos a tareas del *Core Business*.
- Aumentar de la visibilidad de los gastos en toda la organización.

### **Propuesta de negocio**

Para una empresa crezca, mejore su rentabilidad y agregue valor a sus accionistas y clientes, es fundamental que logre sostenidamente mayor eficiencia y efectividad en sus procesos, como así también una reacción ágil y sólida a los crecientes y cambiantes desafíos de competitividad.

En este contexto de elevada competencia, las empresas Pymes cuentan con recursos limitados para el desarrollo de su actividad y resuelven asignar las gestiones de compras y contratación a recursos humanos disponibles en la estructura que no cuentan con el *expertise* necesario, tiempo o acceso a información completa que les permita encontrar al proveedor más adecuado de acuerdo a sus necesidades, negociar las mejores condiciones de precio, pago, tiempos de entrega, o implementar mejores prácticas en sus procesos internos.

SGC ofrece herramientas claves diferenciadoras para mejorar la gestión de compras de las empresas Pymes y el uso eficiente de los recursos disponibles.

Introducir este *expertise* potencia los recursos internos dotando de especialización al área de compras, incrementando su productividad y potenciando las ventajas competitivas.

La propuesta de servicios consiste en:

- Proyectos de búsqueda de ahorros en compras
- Consultoría para mejora de procesos de compras
- Gestión de compras no productivas

A fin de desarrollar una propuesta comercial personalizada de acuerdo a las necesidades particulares de cada cliente, será necesario inicialmente contar con la participación activa del cliente exponiendo sus necesidades, compartiendo información y brindando *feedback* para la coproducción del servicio colaborando en el proceso de recolección de datos, análisis, diseño e implementación.

En este marco es fundamental implementar una adecuada gestión del cambio ya que la resistencia a la incorporación de las mejoras puede poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos definidos.

Una forma de evitarlo es analizar los cambios propuestos desde la perspectiva del cliente y su estructura, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- 01 Fomentar la confianza del cliente**  
La probabilidad de aceptación de las innovaciones propuestas se relaciona con el nivel de confianza que el cliente deposita en la empresa prestadora del servicio.
- 02 Comprender los hábitos y expectativas del cliente:**  
Cuando existe una rutina desarrollada y arraigada en la operatoria de las empresas las innovaciones suelen generar una fuerte resistencia. Esto puede mitigarse informando en detalle los cambios y buscando que el cliente se involucre con el proyecto y los beneficios generados por las mejoras. Es vital encontrar perfiles dentro de la empresa que actúen como "agentes de cambio", de esta forma será más sencilla la adopción y aceptación, minimizando así el impacto generado.
- 03 Comunicación clara**  
Considerando la intangibilidad de la prestación, será necesario explicarle al cliente los detalles del proceso y los resultados previstos a fin de impulsar la aceptación de la propuesta.
- 04 Acompañar en el cambio y mejora continua**  
Es probable que el cliente naturalmente intente retomar su comportamiento anterior, por lo que es importante monitorear, corregir desvíos y buscar en forma continua otros puntos de mejora .

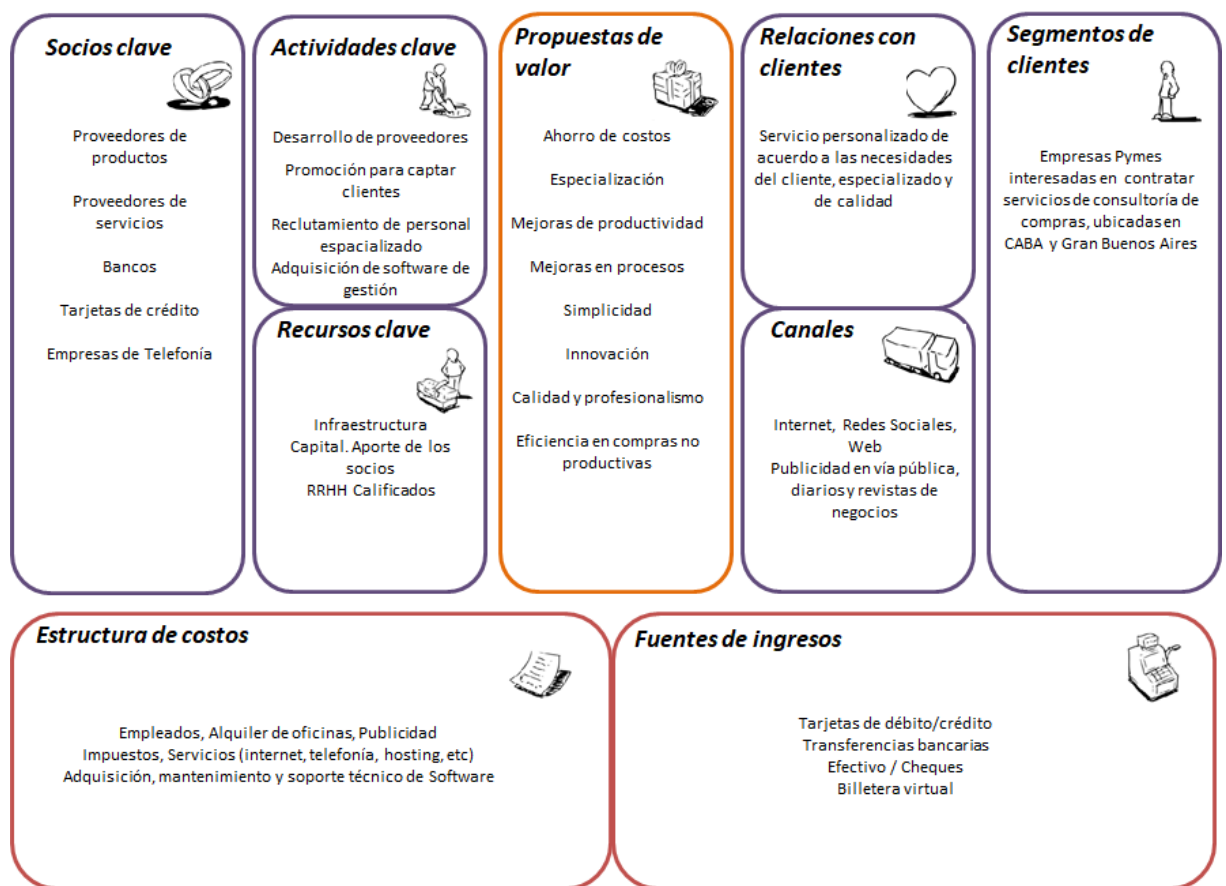
El servicio de consultoría ofrecido se convierte de esta manera en una herramienta de gestión indiscutible y en un factor clave de competitividad por cuanto permite a la empresa mejorar su capacidad de reacción y adaptación a contextos cada vez más cambiantes, de inestabilidades económicas, avances tecnológicos y redefinición de los hábitos de consumo, dotándola de flexibilidad, dinamismo y especialización.

### 3. Análisis estratégico

#### 3.1. Modelo de negocio Canvas

Conforme a lo definido por los autores Osterwalder y Pigneur “*Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor*” (OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves.: 2013).

A fin de contar con una visión global del negocio se expone a continuación el Modelo de Lienzo o “*Business Model CANVAS*”. Esta herramienta permite comprender en forma rápida y sencilla la lógica del negocio y las áreas claves para lograr la viabilidad del proyecto.





### **3.2. Análisis externo basado en la herramienta PESTEL**

En el marco de la planificación estratégica de este proyecto de negocio y como parte de su análisis externo, se desarrolla la herramienta PESTEL que permitirá comprender en forma acabada los factores del macroentorno (políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales) que pueden influir en el negocio y requerir acciones específicas ya sea para incrementar las oportunidades o aminorar sus efectos potenciales.

#### **Político**

De acuerdo a lo difundido por reconocidos medios de comunicación como Infobae y Clarín, la próxima elección presidencial en el año 2019 genera un clima de incertidumbre y riesgo ante un posible cambio de gobierno, tanto a nivel local como internacional.

Esta definición determinará el perfil de las medidas sobre política fiscal, subvenciones públicas, tratados comerciales internacionales, entre otras cuestiones de relevancia, con incidencia en la operatoria empresarial local como así también en la confianza de inversores extranjeros para el ingreso de capitales productivos al país.

Desde el año 2016 se encuentra vigente la Ley 27.264 por medio de la cual el Estado busca impulsar el segmento Pyme otorgando beneficios fiscales como el diferimiento en el pago del Impuesto al Valor Agregado, la posibilidad de computar como pago a cuenta el Impuesto sobre los débitos y créditos bancarios, facilitando el acceso a financiación de proyectos de inversión en bienes de capital e infraestructura y capacitación del personal.

En el mismo sentido y de acuerdo a lo publicado por el Ministerio de Hacienda, la Ley 27.430 publicada en el año 2017 incorporó reformas tributarias entre las que se destaca la reducción gradual de la alícuota del Impuesto a las Ganancias sobre las utilidades corporativas no distribuidas, en línea con la tendencia mundial de la reducción de alícuotas conforme, incentivando la reinversión de capital en la economía local.

## **Económico**

El país se encuentra atravesando un contexto de inestabilidad económica con motivo de las próximas elecciones presidenciales, conforme lo expresado por el Presidente de la República Argentina Mauricio Macri (conferencia de prensa, marzo 2019). En respuesta a esta situación y con el objetivo de mitigar el riesgo, las empresas tienden a mantener el *statu quo* y limitar las decisiones de cambios estructurales, lo que podría afectar al crecimiento del negocio.

En el mismo sentido, economistas reconocidos prevén una continuidad de la inestabilidad cambiaria y un crecimiento de los niveles de inflación cercano al 45% anual para 2019 generando la necesidad interna de trasladar dicho incremento al precio de los servicios prestados y mantener permanentes negociaciones con los proveedores asociados.

## **Socio Cultural**

A nivel mundial se observa una tendencia expansiva de la contratación de servicios de consultoría y tercerización de actividades. Particularmente Argentina ha incrementado en un 40% el nivel de contratación de servicios de externalización en los últimos años de acuerdo a relevamientos publicados por Clarín.

El crecimiento del negocio dependerá, entre otros factores, del trabajo en conjunto a realizar con el cliente para superar la resistencia al cambio que naturalmente experimentan las compañías, no solo con sus líderes sino en forma extensiva a la estructura y los sectores involucrados.

Del mismo modo, será fundamental desarrollar habilidades de adaptación permanente a los cambios de hábitos de consumo y necesidades de los clientes para mantener el nivel de satisfacción y el posicionamiento de mercado.

## **Tecnológico**

El continuo y vertiginoso avance tecnológico requerirá inversiones para mantenerse a la vanguardia y contribuir a la eficiencia en el desarrollo de las actividades y la prestación del servicio a clientes internos y externos.

En este contexto, toma relevancia la necesidad de monitorear el surgimiento de tecnologías que brinden a las empresas el servicio interno de búsqueda y selección inteligente de proveedores a precios accesibles, lo que podría llevarlos a prescindir de la contratación del servicio a profesionales expertos.

### **Entorno**

El interés actual de la sociedad por el cuidado del medio ambiente impone a las empresas la exigencia de adoptar una actitud ecológica y fomentar el compromiso de todo el staff con la sustentabilidad.

Para ello es fundamental diseñar e implementar buenas prácticas que aseguren procesos sustentables, ahorro en consumo energético, políticas de control de residuos como así también contribuir a la digitalización y la reducción de uso de papel.

### **Legal**

De acuerdo a las publicaciones del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) correspondientes al cuarto trimestre de 2018, en Argentina se observa una suba de los niveles de irregularidad laboral, totalizando 7,6 millones de puestos no registrados y de 1,7 millones de desempleados. Con la intención de revertir esta tendencia se encuentra en tratamiento un proyecto de reforma laboral que beneficiaría tanto a las empresas como a la sociedad por cuanto propone reducciones del costo laboral para nuevas contrataciones, fomento de empleo juvenil, capacitación laboral, entre otras medidas.

### **3.3. Análisis externo basado en la propuesta de análisis de Michael Porter**

Continuando con el análisis externo del negocio, se analiza a continuación el nivel de competencia dentro de la industria en la que se desarrollará este plan de negocios.

Se aplicará para ello el modelo de las 5 Fuerzas de Porter por medio del cual se analizan los cinco factores principales que operan en el entorno inmediato de la

organización y que afectan su habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener rentabilidad.

Michael Porter “afirmaba que los gerentes deben prestar atención especial a estas cinco fuerzas, porque son las mayores amenazas que enfrenta una organización. Es responsabilidad de los gerentes de los niveles corporativos, de negocio y funcional formular estrategias que contrarresten esas amenazas para que una organización pueda administrar sus entornos específico y general, tener un desempeño de alto nivel y generar altas utilidades” (Jones, G. R., & George, J. M.: 2014).



### **Poder de negociación de los clientes**

Según los relevamientos realizados por el Ministerio de Producción entre 2018 y 2019, el total de empresas Pyme registradas en Argentina asciende a la suma de 465.000 distribuidos en diferentes sectores como industria, agropecuario, comercio, construcción, minería, servicios. Por lo expuesto, el poder de negociación de los clientes es bajo.

### **Grado de rivalidad entre competidores**

De acuerdo al análisis de oferta de mercado realizado en el presente plan de negocios, existe un (1) competidor local con poca presencia de marca en el

mercado y limitada oferta de servicios Por lo expuesto, el grado de rivalidad entre competidores es bajo.

### **Amenaza de nuevos competidores**

El ingreso al mercado requiere de un personal experto, relaciones comerciales, trayectoria en el mercado, conocimientos e infraestructura tecnológica de alto nivel que dificultará el ingreso de nuevos competidores.

Por lo expuesto, la amenaza de nuevos competidores es baja.

### **Poder de negociación con los proveedores**

Se observa una alta dependencia del proveedor principal de software de gestión y aplicación móvil. Se deberán generar acuerdos que permitan una buena calidad de servicio, mantenimiento constante y asegure su continuidad en el tiempo.

El resto de los proveedores tienen un poder de negociación bajo ya que existe una amplia gama de alternativas en el mercado.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Podían surgir productos sustitutos con aplicación de inteligencia artificial que intenten reemplazar la prestación del servicio, pero no sucedería en el corto plazo.

Se trabajará en la actualización e innovación permanente de la gestión de compras como factor diferenciador de nuestros servicios.

## **3.4. Análisis estratégico FODA**

El análisis FODA según lo definido por Jones, G.R. *“es un ejercicio de planeación mediante el cual los gerentes identifican las fuerzas (F), las oportunidades en el entorno (O), las debilidades internas (D) y las amenazas (A) que afectan a la organización”* (Jones, G. R., & George, J. M.: 2014).

Es una herramienta que contribuye al desarrollo de estrategias para el cumplimiento de los objetivos del negocio, potenciando las fortalezas internas, aprovechando las

oportunidades del contexto actual y futuro, corrigiendo las debilidades detectadas y tomando acciones que permitan mitigar las amenazas del entorno.

---

## FODA

### **Fortalezas**

Personal especializado  
Proactividad en la gestión  
Base de proveedores

---

### **Oportunidades**

Contexto económico del país difícil obliga las empresas a ahorrar en costos.  
Avances tecnológicos  
Búsqueda de eficiencia operativa

---

### **Debilidades**

Nuevos en el mercado  
Concepto de marca poco potenciado

---

### **Amenazas**

Contexto inflacionario  
Resistencia al cambio en las organizaciones

---

## **4. Estudio de mercado**

### **4.1. Mercado Potencial**

El mercado objetivo serán empresas Pymes de Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires las cuales presentan las siguientes condiciones particulares que las convierten en fuertes clientes potenciales para el negocio:

- Recursos poco calificados para realizar tareas complementarias como las de compras.
- Complejidad para atraer talentos y retribuirlos de acuerdo a su especialización.
- Reducción de la eficiencia y productividad por cuanto los recursos humanos disponibles deben cubrir procesos centrales y periféricos al mismo tiempo.
- Bajo poder de negociación
- Bajo acceso a economías de escala.
- Alta exposición a riesgos por falta de especialización

Generalmente estas empresas suelen pensar que contratar servicios de consultoría puede elevar su estructura de gastos, contrario a lo que resulta en la realidad, ya que el aporte de un profesional experto puede contribuir a identificar ahorro y mejorar los procesos mejorando la productividad de la compañía.

Por lo tanto a fin de lograr penetración en el mercado, se capacitará fuertemente a los clientes potenciales sobre los beneficios de la consultoría para su crecimiento en el mediano y largo plazo.

Desde el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en los últimos años se promueven medidas para fomentar el crecimiento de pequeñas y medianas empresas. En el 2016 se implementa la Ley N° 27.264, denominada Programa de recuperación productiva, más conocida como Ley Pyme, la cual expone distintos beneficios como se resume a continuación:



En el año 2017 de acuerdo a la Agenda de Desarrollo Sostenible que impulsa la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se comprometió a trabajar en un objetivo específico:

*“Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y alentar la oficialización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas mediante el acceso a servicios financieros.”*

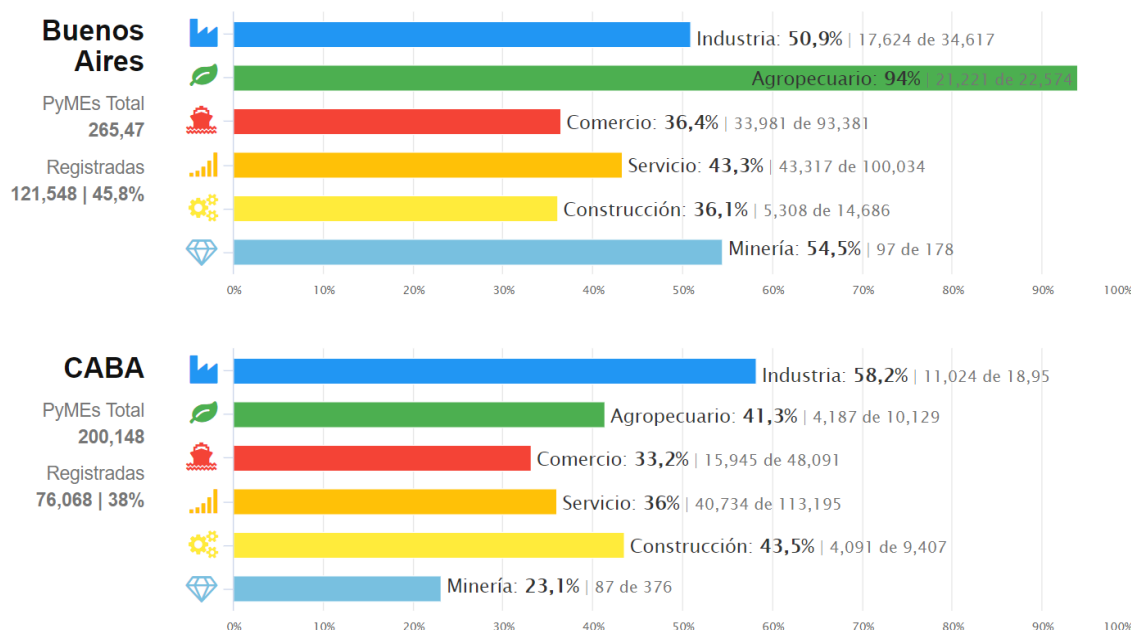
En consecuencia, ofrece ciertos beneficios para Pymes como nuevas sociedades para operar inmediatamente (Sociedad por Acciones Simplificada, SAS, y una nueva modalidad urgente para constituir Sociedades de Responsabilidad Limitada, SRL 24); beneficios para Pymes que exporten; reducción de los costos asociados



a trámites, centros de atención personalizados (CAME, Consejo Profesional de Ciencias Económicas, entre otros); automatización en obtención del CUIT; alta en impuestos nacionales (AFIP) y locales (AGIP) y disminución en el tiempo de inscripción de 25 a 10 días agilizando los procesos.

En el año 2018, en Ciudad Autónoma de Buenos Aires se identificaron 132.090 pequeñas y medianas empresas con 1,5 millones de trabajadores de una gran variedad de rubros. (ver cuadro 1 anexo, Número de empleados registrados por zona).

Conforme lo publicado por el Ministerio de Producción, en el mes de febrero de 2019 se identifican más de 200.000 Pymes en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 265.000 en Gran Buenos Aires, a continuación, se muestran los datos discriminados por sector:



\*Fuente: Información de AFIP de empresas registradas empleadoras y no empleadoras inscriptas en IVA y estimaciones de la Secretaría de Transformación Productiva y de la Secretaría de Emprendedores y PyMEs en base a la composición sectorial de empresas por provincia y datos AFIP.

Con respecto a las Pymes exportadoras según datos de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Exterior, actualmente hay unas 9500 empresas exportadoras, pero de ellas unas 5000 venden al exterior de manera esporádica. El

dato revela que ese grupo de empresas exporta cuando tiene excedentes que no pueden colocar en el mercado interno.

Con estos datos se puede inferir que el mercado es amplio y hay muchas oportunidades, el entorno económico del país que están atravesando estas empresas se torna difícil y es un momento en el que tienen que enfocarse en las actividades centrales del negocio, en ser eficientes, ahorrar costos y recursos y en focalizarse en la diferenciación para ganar mercado. Por lo tanto, es una oportunidad para el desarrollo del negocio.

#### 4.2. Análisis de los Competidores

Si bien en Ciudad Autónoma de Buenos Aires como en Gran Buenos Aires hay gran cantidad de consultoras, la mayoría de ellas se especializa en liquidación de impuestos, payroll, reclutamiento y selección de personal, entre otros servicios.

Del análisis de mercado realizado, se identificó una única empresa competidora:

**Razón Social: GC Gestión Compartida S.A.**

CUIT 30-70741954-3

Número estimado de empleados: 600

Área geográfica: Argentina y Latinoamérica.



**Gestión**Compartida

Fortaleza: Estructura de nivel medio y presencia en LATAM que presta servicios de *Outsourcing* y Tecnología tanto en el sector público como privado. Cuenta con oficinas propias en distrito tecnológico en Buenos Aires.

Sus principales líneas de negocios son:

- Talento: Servicio para las gerencias de Recursos Humanos que abarcan todo el ciclo de vida de los empleados, comenzando por el reclutamiento y selección del personal, su formación y desarrollo, *payroll* y *outplacement*.

- Digital: Desarrollo de tecnología para la transformación digital como implementación de SAP y firma digital.
- Seguros: Auditoría de coberturas vigentes para la identificación de la exposición al riesgo del patrimonio de los clientes que permitan sugerir propuestas para prevenir, atenuar o transferir el riesgo al que se está expuesto.
- Operaciones: Ofrece servicios desde el centro de servicios compartidos del Grupo Clarín a las empresas vinculadas y ciertas grandes empresas como Shell y Goldcorp

Debilidades: No presta un servicio especializado y personalizado de compras a clientes Pymes argentinas, adaptadas a su cultura y a las necesidades particulares del sector.

## 5. Plan comercial

### 5.1. Selección de segmentos a servir

La empresa aplicará sus esfuerzos en aquellos clientes a quienes podrá atender mejor mediante un *enfoque de servicios*. Este enfoque busca generar una ventaja competitiva ofreciendo una gama estrecha y específica de servicios a un mercado muy amplio.



Fuente: Robert Johnston, "Achieving Focus in Service Organizations", *The Service Industries Journal*, 16 (enero de 1996): 10-20.

En este segmento de mercado son 200.000 empresas pequeñas, medianas y grandes localizadas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires,

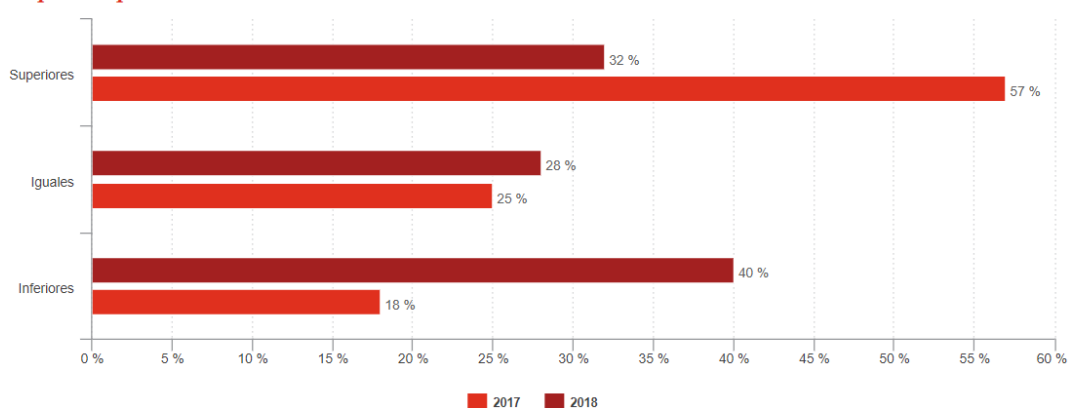
interesadas en la excelencia operacional de su logística de aprovisionamiento y en la optimización de los recursos disponibles asignados a las actividades principales de la cadena de valor que contribuyen al crecimiento del negocio.

## 5.2. Tamaño de los segmentos elegidos y su tasa de crecimiento.

Según un análisis publicado por *PriceWaterhouseCoopers* sobre una encuesta realizada a Pymes del sector privado en Argentina, en el último bimestre del 2018, continúa bajando el porcentaje de empadronamiento ya que solo el 44% del total de Pymes argentinas son las que continúan registradas ante la AFIP y además el 61% de los empadronados lo hizo básicamente para gozar de los beneficios impositivos.

Uno de los factores que complicaron a las Pymes durante 2018 fue la situación de incertidumbre y falta de previsibilidad que atravesó la economía desde el mes de abril en adelante. El 40% de los encuestados confirmaron que los resultados del primer semestre 2018 fueron inferiores a los del año anterior, mientras que sólo 3 de cada 10 encuestados fueron superiores (Gráfico 1).

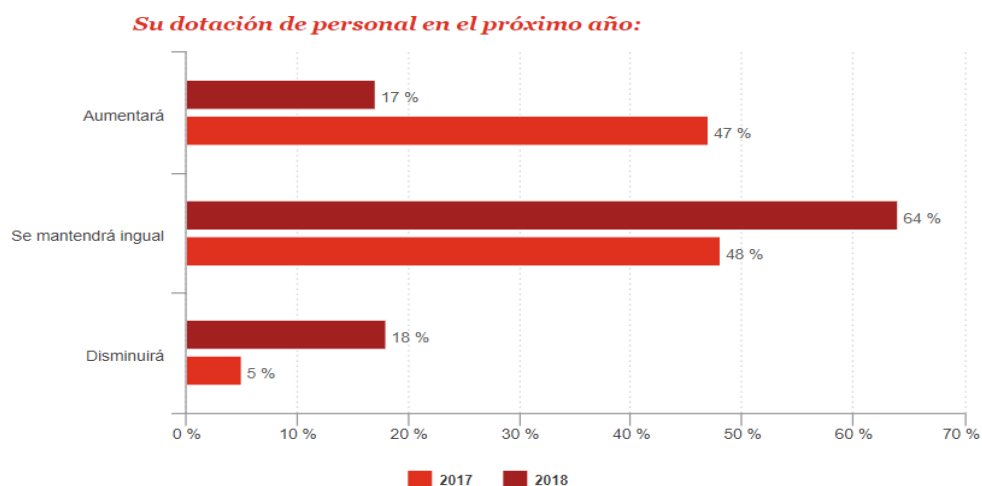
**Gráfico 1: ¿Cuáles fueron los resultados de su empresa comparando el primer semestre del año 2017 respecto al primer semestre de 2018?**



Fuente: *PriceWaterhouseCoopers*

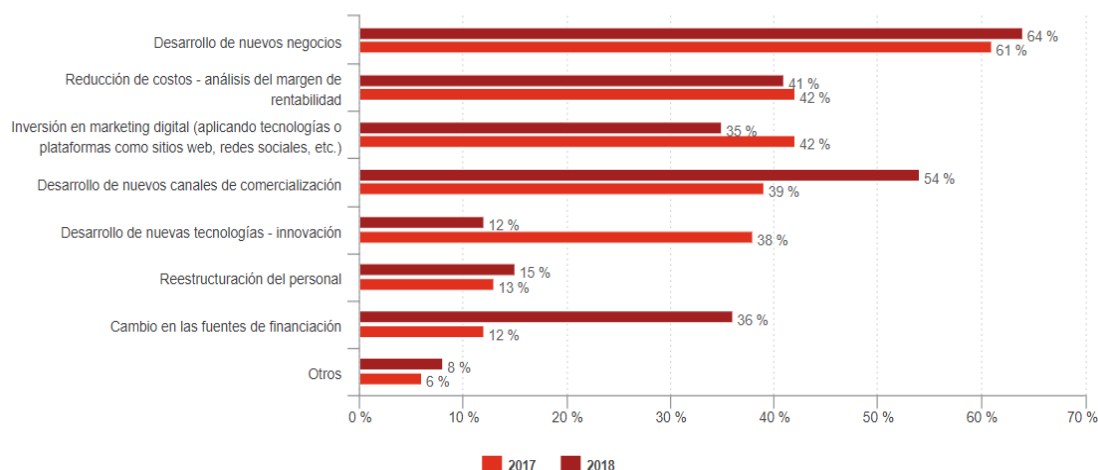
Una de las conclusiones más importantes de esta encuesta es que las Pymes están enfocándose en utilizar recursos propios para avanzar en los procesos de transformación digital y desarrollo de nuevos negocios, y un 18% anticipa

profundizar la reducción de sus costos de estructura y optimizar los recursos disponibles para lo cual un 20% respondió que buscará ayuda de terceros.



Fuente: PriceWaterhouseCoopers

Como último elemento a considerar, el 41% de los encuestados planea implementar acciones en la reducción de costos y analizar el margen de rentabilidad, punto fuerte en que podemos acompañar a las empresas dada nuestra especialización.



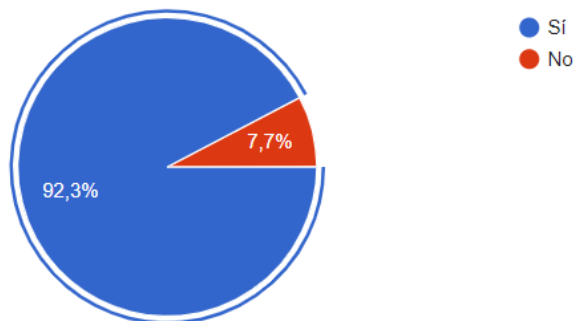
Fuente: PriceWaterhouseCoopers

Si bien para el año 2020 continúa la incertidumbre por el contexto político - económico tal como se expuso en el análisis PESTEL, se observa que el mercado Pyme en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires es amplio. Como

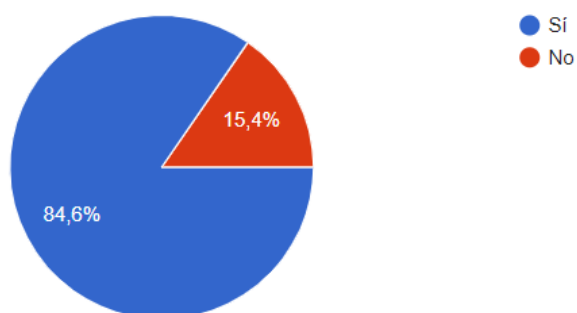
se menciona en el punto 4.1 los sectores de la industria son variados pero el objetivo es focalizar en las Industrias (28.648 Pymes).

A fin de proyectar el dimensionamiento del mercado meta, se realizó una encuesta (según Anexos) a 40 personas radicadas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los resultados son los siguientes:

**Si usted fuera CEO de una Pyme en Argentina: ¿Contrataría nuestros servicios?**



**¿Entiende que la propuesta aportaría valor y mejoraría la productividad de su Pyme?**



Tomando estos resultados infiriendo que son representativos y los resultantes de las industrias segmentadas, se proyecta un mercado objetivo que se determina de la siguiente forma:

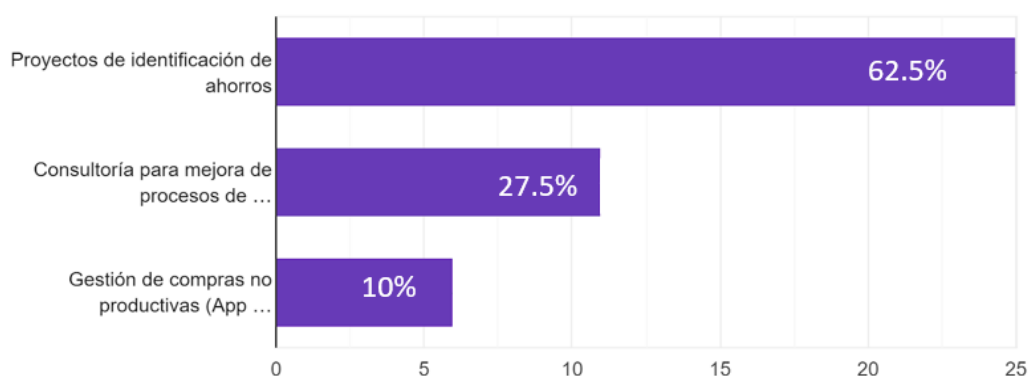
1. Se considera una selección primaria de un 80% de mercado en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y un 20% de mercado en Gran Buenos Aires de las Pymes del sector industria.
2. Se aplica el 92% interesado en los servicios de SGC.
3. Se aplica un 84% que considera que el servicio contratado le aportaría valor.
4. Se aplica un 41% interesadas en reducir costos.
5. Se aplica un 1% que es el segmento del mercado objetivo.

		<b>Pymes Industria</b>
Ciudad Autónoma de Bs.As. Segmentación	80%	11,024 <b>8,819</b>
Gran Buenos Aires Segmentación	20%	17,624 <b>3,525</b>
<b>Subtotal</b>		<b>12,344</b>
Interesados en los servicios SGC	92.30%	11,394
Percepción de aporte de valor	84.60%	9,639
Tasa estimada de contratación	41%	3,952
<b>Mercado objetivo</b>	<b>1%</b>	<b>40</b>

Se obtiene un segmento objetivo de 40 Pymes distribuidas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires.

Este análisis se complementa con los resultados de la encuesta realizada respecto a las preferencias de dicho público sobre la oferta de servicios de SGC.

#### ¿Cuál de los servicios ofrecidos le resulta más atractivo? Elija una sola opción



De esta manera, es posible inferir que el volumen de clientes se distribuirá de la siguiente forma:

62.5%	25 Proyectos de identificación de ahorros
27.5%	11 Proyectos de mejora de procesos
10%	4 Compras no productivas

### 5.3. Objetivos comerciales previstos

Se proyecta que, finalizado el primer año desde el lanzamiento del servicio, SGC tendrá una cartera de 40 clientes con un mix de servicios tal como se menciona en el punto anterior.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas (*)</b>	400.000	420.000	441.000	463.050	486.203

(\*) Montos expresados en dólares estadounidenses.

A partir del segundo año, se proyectan incrementos del 5% interanual en el nivel de ingresos por aumento del volumen operado por clientes actuales que han experimentado los beneficios del servicio como así también por incremento de participación en el mercado con expansión de la cartera de clientes (recomendación de otros clientes, resultado de campañas publicitarias, crecimiento de tendencia de la contratación de servicios de consultoría, entre otros). Para los períodos subsiguientes se proyecta un incremento anual del 2% como consecuencia del reconocimiento de marca y la publicidad boca a boca.

### 5.4. Paquete de servicios

Se ofrece un servicio especializado y se pone a disposición un equipo de compras de alto nivel que operará bajo un proceso sólido y sostenible con soporte tecnológico de avanzada permitiendo:



- Aumentar la visibilidad del gasto
- Mejorar el cumplimiento y la transparencia
- Mejorar la experiencia del cliente interno
- Reducir costos operativos y transaccionales

El conocimiento del negocio del cliente y la experiencia de los recursos humanos disponibles, permitirá integrar a SGC con el tomador del servicio en forma ágil cumpliendo con las necesidades particulares del sector.

En base a ello se diseñaron tres tipos de servicios para los clientes:



#### 5.4.1. Proyectos de búsqueda de ahorros en compras

El servicio consiste en analizar las categorías de gastos del cliente y relevar información para identificar fuentes de ahorro potenciales que pueden surgir de alguna de las siguientes estrategias:

- **Centralización de compras:** consiste en identificar necesidades comunes de los distintos sectores y/o centros operativos respecto de un producto o servicio para centralizar su compra y negociar en forma conjunta. Este

incremento de volumen aumenta el poder de negociación de la Pyme frente al proveedor. Por ejemplo: Una empresa con sede administrativa en CABA y sede productiva en Bs. As. incrementará su poder de negociación si centraliza las compras de artículos de oficina de ambas sedes en lugar de adquirirlos a distintos proveedores en sus respectivas zonas de actividad.

- **Concentración de compras:** consiste en identificar productos y servicios distintos pero vinculados entre sí que pueden ser adquiridos a un mismo proveedor. Este incremento de volumen aumenta el poder de negociación de la Pyme frente al proveedor. Por ejemplo: Una empresa que compra artículos de oficina requiere diferentes productos vinculados como carpetas, lápices, lapiceras, cartuchos de impresora, papel. No es conveniente que compre estos pequeños volúmenes a distintos proveedores, sino que debería agruparlos y gestionar la compra en forma global y a un único proveedor.
- **Disgregación de compras:** en el caso de ciertos productos estratégicos es conveniente distribuir los volúmenes de compra entre distintos proveedores a fin de evitar la dependencia con una única empresa proveedora, los precios por encima del mercado y los inconvenientes que el proveedor podría trasladar al cliente si tiene algún problema (rotura de stock, dificultades financieras, quiebra, etc.). Por ejemplo: en lugar de comprar insumos a un único proveedor, el cual define un precio por encima del promedio porque tiene conocimiento de la dependencia de su cliente, es conveniente desarrollar proveedores alternativos.
- **Comparar productos equivalentes: consiste** en identificar productos equivalentes para los productos comprados habitualmente. Por ejemplo: en lugar de comprar cartuchos de la misma marca que la impresora, es posible encontrar cartuchos de otras marcas, con la misma calidad, a precios más bajos.

#### 5.4.2. Consultoría para mejora de procesos en compras

El servicio consiste en realizar un relevamiento de los procesos vigentes para identificar y proponer oportunidades de mejora con resultados visibles en el corto plazo.

Las propuestas de mejoras de proceso a sugerir podrían ser:

- **Desarrollar proveedores alternativos:** Es importante contar con distintos proveedores preseleccionados aprobados, en especial para productos estratégicos. Esto ayuda a evitar que inconvenientes del proveedor principal afecten el suministro, la operatoria y las finanzas de la empresa ya que en caso de urgencia no es sencillo encontrar proveedores alternativos, los precios de compras no previstas suelen ser más altos, la demora en los tiempos de abastecimiento puede generar paradas de plata con los costos asociados que ello implica, etc.
- **Planificar las compras:** Anticipar requerimientos y gestionar las compras de acuerdo a la proyección de producción y ventas, evita la inmovilización de fondos durante ciclos de bajo nivel de ventas y negociar mejores precios por volumen en épocas de gran nivel de ventas.
- **Definir procedimientos y proceso de aprovisionamiento:** Diseñar procesos eficientes mejora la productividad de la empresa. Para asegurar la correcta ejecución de dichos procesos, es importante elaborar manuales de procedimientos claros y conocidos por todas las partes intervinientes en el proceso y monitorear su cumplimiento. Los procedimientos deberán definir con precisión las personas y áreas intervinientes en el proceso de aprovisionamiento, responsabilidades, frecuencia de compra, documentación respaldatoria de las operaciones, entre otros.
- **Garantizar el valor de la inversión:** Es importante asegurar el flujo de insumos de acuerdo a las especificaciones requeridas, aportar ahorros y eficiencia, negociando precios y condiciones, comparando presupuestos, estandarizando compras, evitando desperdicios y revisando la logística de entregas y almacenamiento, entre otras buenas prácticas.

- **Gestionar la compra de punta a punta:** Luego de ejecutar la compra es importante realizar un seguimiento de pedido, verificar los tiempos y condiciones de entrega, gestionar problemas de calidad, devoluciones, pagos y otras situaciones que tienen lugar a lo largo de todo el proceso de compra.
- **Gestionar relación con proveedores.** Es altamente positivo construir buenas relaciones con proveedores para aumentar el poder de influencia sobre ellos, desarrollar alianzas y productos *tailor made*, mejorar procesos de entrega o implementar sistemas de stock más eficientes.
- **Capacitación al Comprador:** A fin de lograr mejoras en el desempeño de los recursos humanos de la Pyme se podrá implementar un programa de capacitación y entrenamiento del Comprador para el desarrollo de su habilidad negociadora.

#### **5.4.3. Gestión de compras no productivas**

Se ofrecerá un servicio destinado a compras no productivas, que se puedan gestionar en tiempo y forma de acuerdo a los requerimientos de los clientes. Debido a la experiencia y a la relación que tiene SGC con los proveedores de estos insumos se puede lograr una buena calidad de precio, entrega y distribución. El valor agregado es la experiencia de poder realizar solicitudes en línea y estar al tanto del estado de los pedidos a través del sistema SGC, ya sea por la web o a través de la aplicación.

Algunas de las solicitudes que se pueden realizar son:

- Artículos de librería
- Artículos de cafetería y supermercado
- Artículos de limpieza

- Elementos de trabajo como indumentaria, calzado, elementos de protección y seguridad
- Insumos de computación y electrónica, entre otros.

## 5.5. Estrategia de precio

Se ofrecen servicios de calidad a precios competitivos que permitirán penetrar en el mercado de las empresas Pymes.

El análisis para establecer precios de servicios de consultoría, en general se pueden aplicar por los siguientes aspectos:

- **Por costo:** analiza costos fijos y variables vinculados a la consultoría y se coloca un margen de beneficio en la parte superior. Ignora la percepción del cliente. Por ejemplo, si tengo USD 10.000 de costo y quiero ganar USD 2.000 de beneficio al final del mes, defino que el precio es USD 12.000.
- **Por valor:** el precio se genera a partir de la percepción de valor del cliente. Una misma consultoría puede tener distintos costos depende de quien la ofrezca y de cómo el cliente percibe esa consultora, por ejemplo, por prestigio de marca.
- **Variable:** se identifica un beneficio de la consultoría y se cobra a partir de él. Un caso clásico es el de la reducción de costos de una empresa. Cuanto más costo es reducido, mayor será el precio pagado por la empresa.
- **Colaboración:** el precio se alcanza con la ayuda de los clientes. A pesar de no ser común, hay casos de consultores que dejan el valor de su hora en abierto para que el cliente llegue a un valor de interés mutuo.
- **Basado en la competencia:** Se trata de estudiar los precios de la competencia y diseñar la estrategia en función de ella. Se puede

establecer por encima de la competencia, a nivel de la competencia o por debajo de la misma.

Los precios de SGC para los proyectos de ahorros en compras se fijarán de forma **variable** teniendo en cuenta la propuesta de ahorros que se realice al cliente.

Los precios para los proyectos de consultoría para mejora de procesos se determinan evaluando los precios de la **competencia** y los costos asociados al proyecto.

Con respecto al precio establecido para el servicio de ejecución de compras no productivas se establece por **costo** de acuerdo a las características de la transacción solicitada.

Es importante tener presente que cuando los clientes contratan un servicio ponderan los beneficios percibidos y los costos que tendrán que pagar. Si los beneficios son mayores a los costos se puede concluir que el servicio tendrá un valor neto positivo y el cliente lo contratará.

La administración de esa percepción de valor requiere de comunicaciones efectivas para ayudar a los clientes a comprender el valor recibido. En este sentido es fundamental que los vendedores ayuden a los clientes a desarrollar una clara asociación entre el precio y el valor, comunicando adecuadamente el tiempo, la capacidad profesional y la experiencia que requiere la prestación del servicio.

## **5.6. Estrategia de comunicación**

A muchos clientes les resulta complejo evaluar de antemano un servicio, visualizar la experiencia y los resultados que recibirán al contratarlo. Por tal motivo, es sumamente importante la función de la comunicación de la empresa para crear confianza en sus capacidades, destacando su prestigio y la experiencia del personal disponible.

En este sentido, el rol de empleados altamente capacitados es fundamental para reducir el riesgo de compra percibido por los clientes, orientándolos e informándoles sobre el proceso del servicio, explicando lo que se hizo y el por qué.

Por estos motivos, el principal canal de promoción será a través del personal de contacto (vendedores) ya que el encuentro cara a cara favorecerá la educación del cliente y el desarrollo adecuado de la venta consultiva, factores que impulsarán la decisión de contratación del servicio. En paralelo este vínculo personal en pos de la satisfacción del cliente favorecerá la construcción de una relación comercial basada en la confianza mutua y será de vital importancia para la promoción positiva de boca en boca ya que la recomendación de otro cliente es percibida como más creíble que las acciones publicitarias impulsadas por la empresa.

En forma complementaria se utilizarán otros canales de comunicación tomando como parámetro el contenido desarrollado por el autor Adrián Palmer:

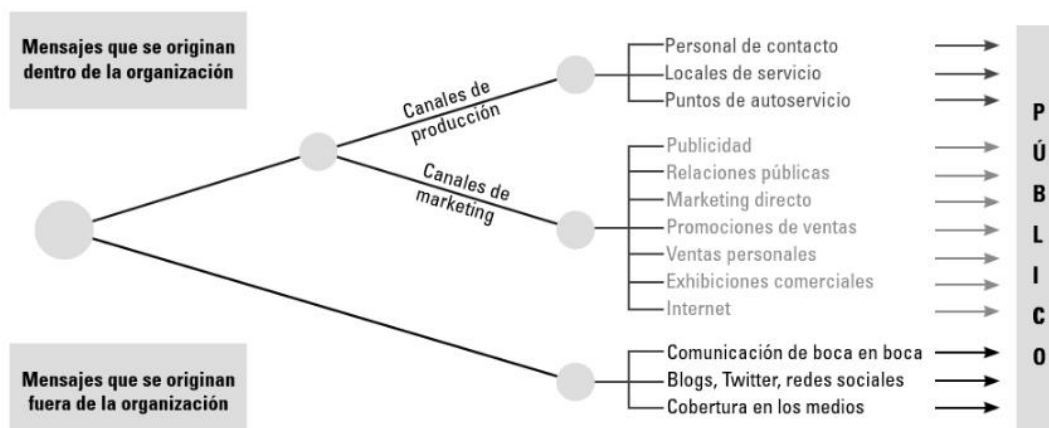


FIGURA 7.7 Fuentes de mensajes recibidos por un público meta

Fuente: Adaptada de un diagrama de Adrian Palmer, *Principles of Services Marketing*, Londres: McGraw-Hill, 4a. ed., 2005, p. 397.

**Publicidad:** Especialmente en los primeros años, será necesario encarar campañas publicitarias fuertes que permitan lograr un adecuado y veloz posicionamiento de marca en el mercado. Se difundirá la imagen corporativa en diarios y revistas de negocios a través de medios digitales (página web de CAME, El Cronista, La Nación y Apertura), ya que el avance tecnológico de los últimos años ha reducido el consumo del diario impreso y contribuye al cuidado del medio ambiente. Considerando el alto nivel de mensajes publicitarios que existe actualmente en distintos medios, será necesario implementar publicidad creativa para captar la atención de los potenciales clientes y comunicar el mensaje en forma efectiva.

Relaciones Públicas: Para generar interés en la marca se patrocinarán eventos de negocios y se organizarán charlas de actualidad que aumenten la visibilidad y generen puntos de contacto con potenciales clientes.

Marketing directo: Se desarrollará una base de mails de contacto de clientes actuales y potenciales para el envío directo de información de interés y otros mensajes de acuerdo al perfil del receptor, procurando que el mensaje sea utilidad para ambas partes, para el cliente obteniendo información que le aporte valor al negocio y para SGC manteniendo la presencia de marca en la mente del receptor. A fin de establecer relaciones firmes para la construcción de esta base se aplicará un estilo de *marketing* de permiso, mediante el cual el cliente “alza la mano” y expresa su interés por recibir este tipo mensajes y especifica los temas particulares sobre los cuales valoraría recibir información. Por ejemplo, invitando a través de la página de internet a registrarse y definir los temas de su interés.

Exhibiciones comerciales: La empresa participará activamente en ferias y eventos de negocios ya que son excelentes oportunidades de generar contactos considerando la gran cantidad de compradores potenciales que acuden al vendedor, en lugar de que el contacto se produzca en forma inversa y con menor alcance.

Internet: Se creará una página web *responsive*, intuitiva, visualmente atractiva y con una adecuada velocidad de descarga que favorezca la permanencia del visitante en el sitio web. La página mostrará información actualizada, clara y precisa sobre la empresa y los servicios ofrecidos, brindando además la posibilidad de acceder y descargar contenido de interés. A fin de impulsar el reconocimiento de la marca en forma masiva, se impulsarán publicidad en banners, buscadores, y en diferentes redes sociales como LinkedIn, Facebook, Twitter e Instagram.





*Presencia en Facebook y Twitter*



*Presencia en Instagram*

## 5.7. Estrategia de distribución

Considerando la naturaleza del servicio ofrecido, será necesario enseñarles a los clientes sobre cuáles son los beneficios, dónde, cuándo y cómo obtenerlo, con el objetivo de reducir la incertidumbre y la percepción de riesgo de los clientes primerizos y aumentar la probabilidad de contratación. Al mismo tiempo será importante desarrollar una relación estrecha y de confianza a largo plazo con los clientes. Por estos motivos será necesario que la distribución se realice en forma directa.

Para fomentar el vínculo comercial, SGC contará con un equipo comercial con fuertes habilidades interpersonales que permitirá mantener el diálogo, indagar las necesidades de los clientes y desarrollar una solución personalizada y de calidad para cubrir los requerimientos de cada cliente.



*Material de presentación*

## 6. Estudio técnico

### 6.1. Infraestructura física

La empresa es una consultora que brinda servicios de asesoría a empresas, por lo tanto, requiere alquilar oficinas de 100 m<sup>2</sup> para realizar adecuadamente estas operaciones.

Se utilizará un diseño de espacios de trabajo tradicional, en contraposición a las oficinas de tipo abiertas, basados en estudios realizados en el año 2018 por *Harvard Business School*. Dicha investigación fue la primera que midió objetivamente el efecto de las oficinas abiertas en el desempeño de los empleados y reveló que las oficinas abiertas reducen en un 70% la integración laboral e incrementan en un 50% el uso del correo electrónico, mostrando una tendencia de los empleados a la introversión y una disminución de la búsqueda del contacto social. También se comprobó que este tipo de oficinas disfuncionales afectan la concentración, reduciendo la productividad y calidad de las labores.



*Plano distribución oficina*



*Sala de reunión*

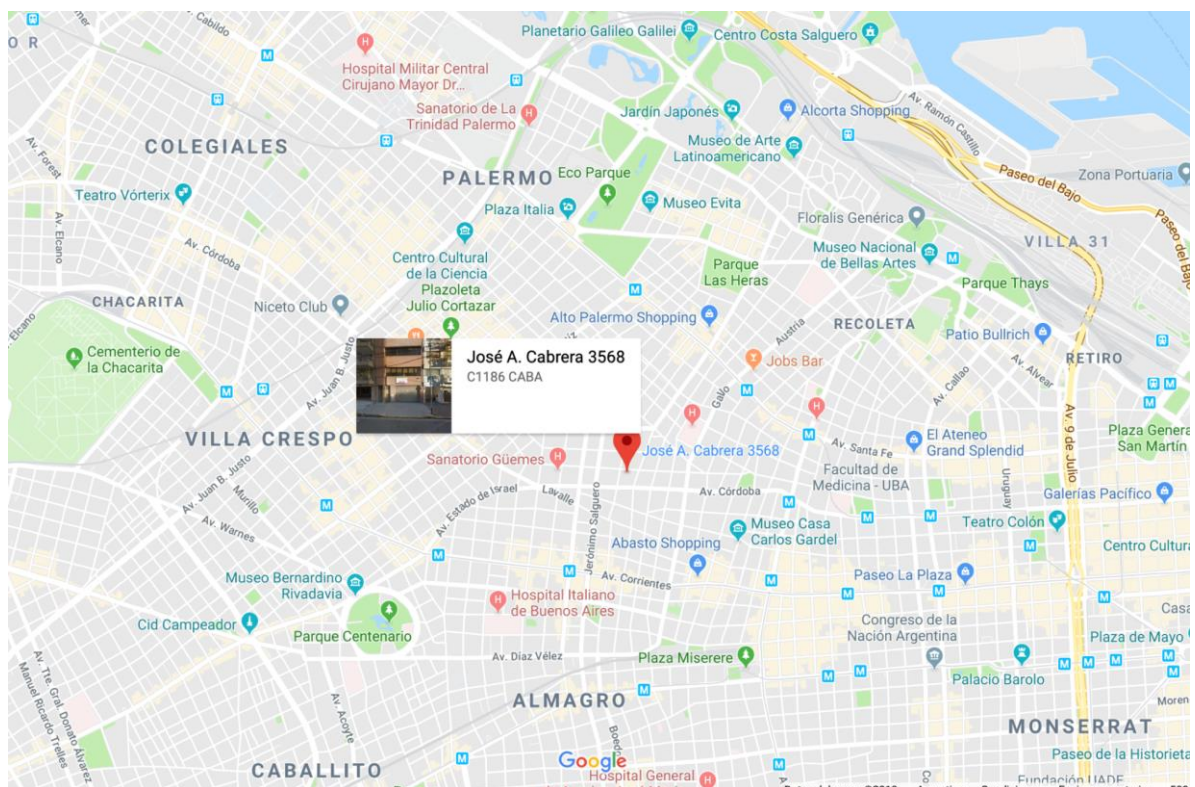


*Oficinas*

Además del requisito edilicio mencionado anteriormente y del mobiliario requerido como mesas, sillas y espacios de archivo, se requerirá una infraestructura tecnológica adecuada como servidores, *modems*, equipos de computación, impresoras, fotocopiadoras, equipos de climatización y telefonía.

## 6.2. Localización

Las oficinas se encontrarán ubicadas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el barrio de Palermo, debido a la óptima localización, proximidad a accesos y medios de transporte como subtes, trenes y colectivos y diversidad en la oferta de comercios en la zona. La popularidad de este barrio fue incluso revelada por estudios de la Federación de Comercio e Industria de la Ciudad de Buenos Aires (FECOBA) a través de su Centro de Investigación Pyme (CIPBA) cuyos resultados muestran que este barrio ocupa el primer puesto entre las distintas localidades elegidas, ascendiendo a 7.000 el número de Pymes radicadas en Palermo. Esta localización permitirá reducir los tiempos de traslado de los recursos y aumentar la proximidad al mercado objetivo.



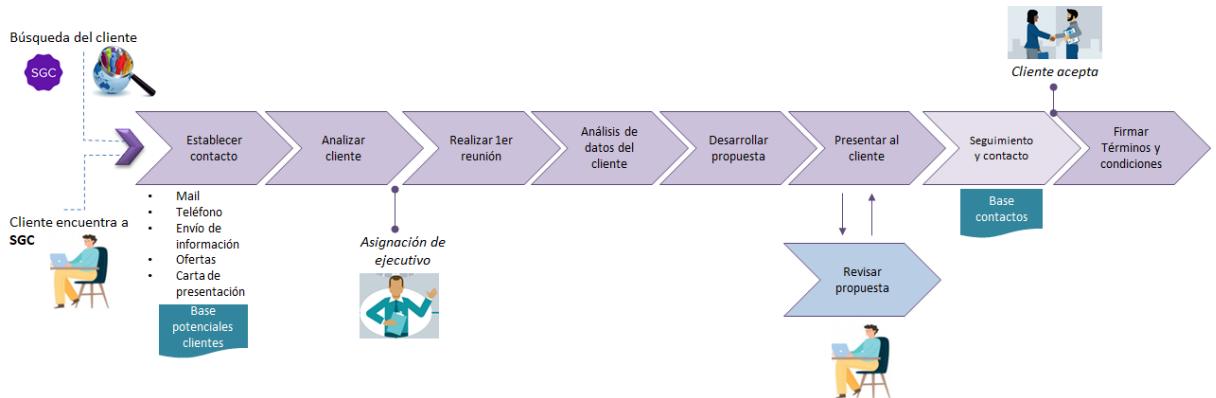


## 6.3. Procesos

### 6.3.1. Procesos generales

Procesos Principales	Resultado	Cómo	Cuando	Recursos implicados	Recursos Humanos
<b>Venta de servicios</b>	Contratos firmados	Acuerdos de niveles de servicio	Inicial	Recursos humanos y asesoría externa.	Personal experto en ventas
<b>Proyectos de Gestión de Mejora de Procesos</b>	Procesos y mejoras implementadas	Proyectos de mejora	A demanda	Especialistas en procesos	Personal experto en procesos
<b>Proyectos de ahorro en compras</b>	Ahorros en compras	Proyectos de ahorro en compras	A demanda	Especialistas en compras	Personal experto en proyectos y compras
<b>Ejecución de compras no productivas</b>	Nota de pedido enviada al proveedor	Compra a proveedor (si aplica licitación)	Proceso de gestión de compra	Plataforma de gestión de compras y recursos humanos.	Personal experto en compras
<b>Gestión de facturación y cobranzas.</b>	Cobros realizados	Facturación y seguimiento de vencimientos y de cobros.	Reportes operaciones : diario, quincenal o mensual.	Software de gestión y recursos humanos	Finanzas y contabilidad

### 6.3.2. Proceso de venta de servicios



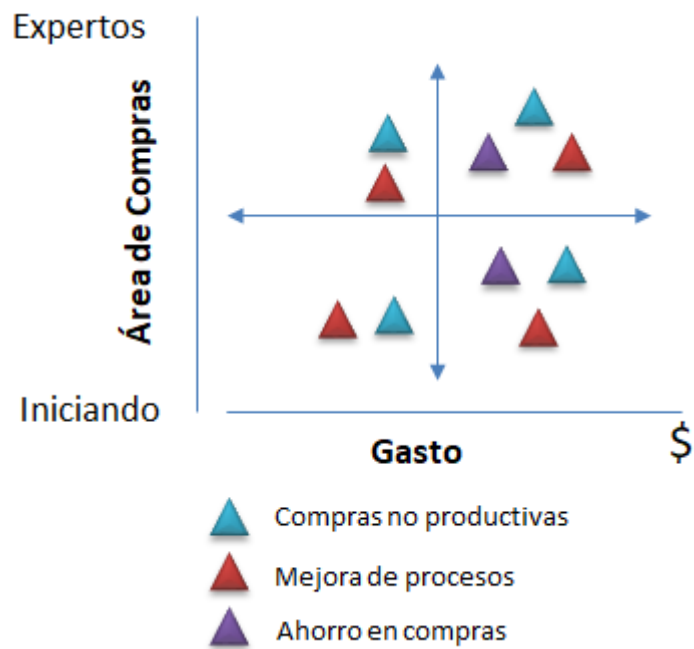
Este proceso se inicia con el contacto de potenciales clientes o de búsqueda de los mismos. Una vez identificados, se establece contacto por distintos medios avanzando en intercambiar información con los interesados. A fin de generar una base de contactos, todos los potenciales clientes quedan registrados para futuros envíos de *newsletter* con novedades, promociones e invitaciones a eventos.

El proceso continúa con el análisis de los clientes interesados, con los cuales se establece contacto a través de mail y/o teléfono y se envía una carta de presentación con la oferta de servicios general e información disponible de consulta.

A fin de avanzar con el desarrollo de la propuesta se asigna un ejecutivo de ventas para impulsar el contacto personal y concertar una reunión, previa a la cual el representante de SGC deberá asesorarse sobre el cliente potencial, negocio, estructura y toda otra información relevante para formarse un perfil del cliente.

La venta de soluciones es un proceso fundamentalmente consultivo, el cual traslada una cantidad considerable de esfuerzo a la fase precontractual. Los clientes proporcionan a SGC datos detallados y la compañía dedica recursos significativos para tomarlos y analizarlos adecuadamente. Por lo general antes de proporcionar los datos, ambas partes firman acuerdos de confidencialidad y, a veces, cartas de intención. El resultado final es una propuesta muy detallada y lista para su ejecución, y que explica los servicios que SGC prestará, los proyectos específicos que desarrollará, los tiempos de los aspectos esenciales de los proyectos, los recursos necesarios por parte del cliente y cualquier reparto de riesgos de precios y garantías de desempeño que SGC suministrará.

De acuerdo a la experiencia del cliente y al desarrollo del área de compras se le ofrecen los servicios:

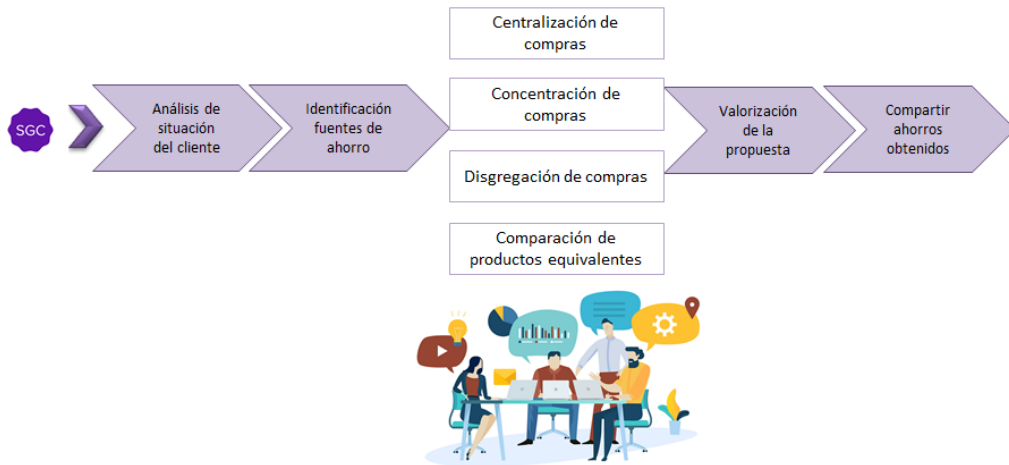


El potencial cliente analizará la propuesta, pudiendo requerir asesoramiento al ejecutivo para lograr la redefinición o adecuación de los términos.

En caso de que no haya respuesta concreta del cliente, el ejecutivo le dará seguimiento por un período determinado estableciendo contacto cuando sea requerido y dejando actualizada la base de contactos.



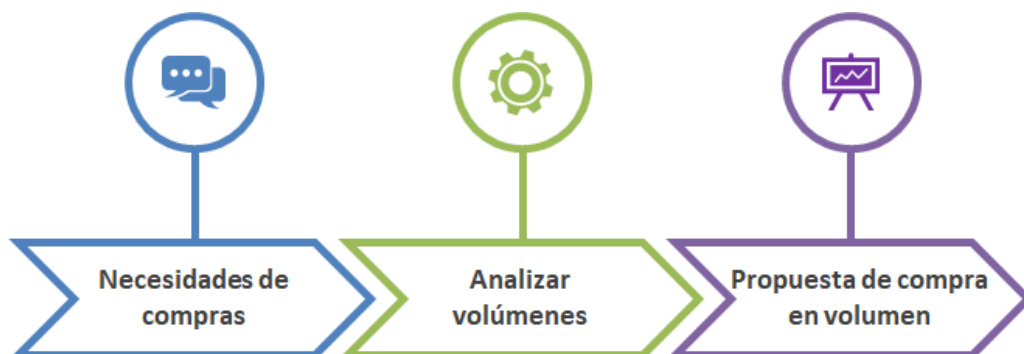
### 6.3.3. Proyectos de búsqueda de ahorros en compras



El servicio que brinda SGC comienza con el análisis de situación del cliente, de modo tal de que el grupo de consultores expertos logren identificar fuentes de ahorro tal como se describió en el punto 5.4. A continuación, se detallan los procesos que implica el análisis de cada una de estas:

#### Centralización de compras

Implica un relevamiento en todos los sectores de la empresa que tengan necesidades o requerimientos de compras, analizar la centralización de las compras que se realizan y lograr compras en mayor volumen.



Para desarrollar la propuesta, los consultores expertos explican y cuantifican las oportunidades de ahorro, los riesgos asociados y proponen compartir los mismos de acuerdo a los resultados que se obtienen.

### **Concentración de compras**

Implica un relevamiento en todos los sectores de la empresa que tengan necesidades o requerimientos de compras de similar naturaleza, sus volúmenes y los proveedores asociados a las mismas. Luego se analizan las ofertas de esos proveedores y los beneficios que se podrían obtener si se canalizan mayores cantidades de compras con menos proveedores de manera que el poder de negociación aumente y se pueda establecer una relación más duradera con los proveedores.



### **Disgregación de compras**

A diferencia del servicio anterior, se analizan las compras y los proveedores críticos, evaluando riesgos asociados a la dependencia de los mismos por tratarse de compras asociadas a las operatorias claves de la empresa.



Se realiza una propuesta en las cuales se disgregan las compras en proveedores alternativos que cumplan las especificaciones necesarias a un mejor precio de manera tal de lograr ahorros y reducir la dependencia con el proveedor.

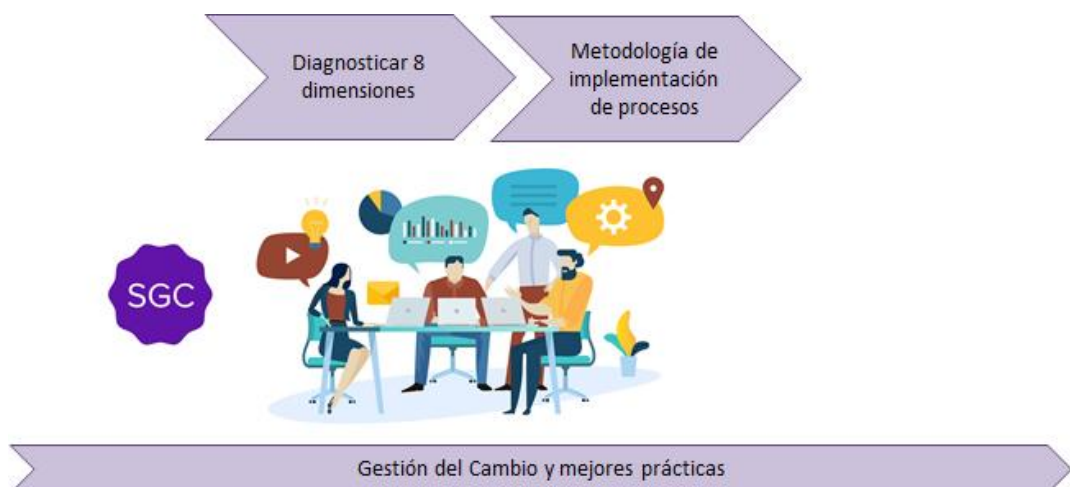
### **Compras de productos equivalentes**

Implica un relevamiento de las compras que se realizan en la empresa, sus volúmenes, proveedores y precios asociados. El análisis se realiza en el mercado buscando productos sustitutos a precios más bajos.

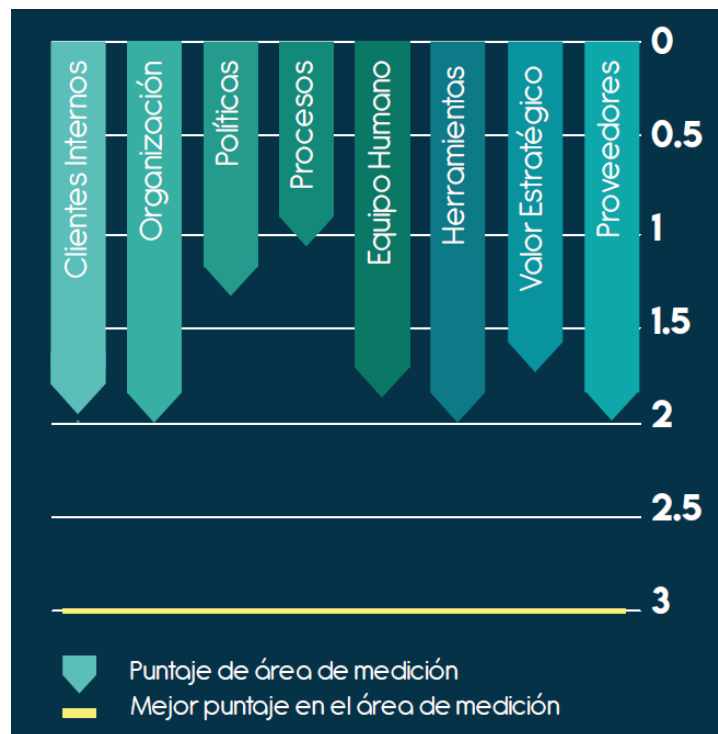


La propuesta de ahorro se presenta con información de los productos alternativos para que el cliente evalúe las ventajas y proceda a realizar las negociaciones con proveedores.

### **6.3.4. Consultoría para Mejora de Procesos de compras**



Se realiza un diagnóstico de la situación en ocho (8) dimensiones para conocer las características específicas del cliente y su negocio y se identifican mejoras a implementar, las cuales pueden implicar modificar procesos existentes o implementar nuevos procesos.



En base a los resultados del diagnóstico, se logrará una visión holística de la situación de la empresa y se procede a comenzar a implementar la metodología de trabajo definida:

1. **Formación del grupo de mejora (equipo):** conformado por consultores que actúan como facilitadores, integrantes de la empresa definidos como “Agentes de cambio” e involucrados en las operatorias de compras. La cantidad de integrantes asignados dependerá de la necesidad del proyecto.
2. **Definición del problema:** Enfocar en mejorar y lograr ahorro en costos, mejora de productividad, reducción de demoras, agilidad en procedimientos de gestión, mejoras de calidad y eliminación de desperdicios (sobreproducción, esperas innecesarias, transportes inadecuados, movimientos innecesarios, entre otros). Para que el equipo de mejora realice

una correcta presentación del problema y las variables que lo componen, existen una serie de técnicas vigentes que soportan estos tales como:

- Seis preguntas o más: Técnica del interrogatorio (\*)
- Diagramas del proceso (\*)
- Diagramas de recorrido (\*)

(\*) Ver anexos "Herramientas de mejora de procesos"

Con la aplicación de las anteriores técnicas el grupo debe estar en capacidad de definir de forma clara y precisa el problema, y proceder a la evaluación de medidas de contención en la siguiente fase.

- 3. Implementación de soluciones de corto plazo:** Las situaciones que requieren un despliegue mayor del grupo en materia de establecimiento de medidas de contención (a corto plazo) son usualmente las relacionadas con la seguridad de los procesos, sin embargo, y aunque pareciera que las medidas de contención son todas positivas, de debe evitar la pérdida de foco, es decir, un enfoque en soluciones sintomáticas que alejen de la solución raíz, por lo cual se debe tener absoluta claridad acerca de cuándo es conveniente aplicar medidas de contención. Por ejemplo: establecer informes de estado de compras, generar Excel informativos que parcialmente nos solucionan la distribución de información a las áreas interesadas, pero generan mucho trabajo operativo cuando una solución definitiva podría ser centralizar la información de los distintos sistemas e imprimir reportes a través de uno solo, quizás se puede generar consultas a la base de datos y automáticamente se generan reportes. A veces se implementan soluciones que son óptimas para el proceso y por lo tanto no hay que continuar analizando otras alternativas porque fue suficiente con esta solución pensada como contención (de corto plazo) y que se convierte en definitiva y de largo plazo.

4. **Medición y análisis:** Identificación de las causas raíces a través de las herramientas recomendadas: *Brainstorming* (\*), si es posible con información de rendimiento de indicadores que hayan sido relevados, aplicar los “Los 5 Porqué” (\*), realizar diagrama de causa y efecto “*Ishikawa*” (\*), realizar un diagrama causal (sistémico) (\*) para establecer las relaciones existentes entre las causas, y sus causas raíces o situaciones detonantes. Aplicar diagrama de Pareto (\*) para determinar frecuencia e importancia.
5. **Análisis de soluciones para las causas raíces:** La calidad de las alternativas de solución que se generen en esta fase, dependen en gran medida de la conformación del grupo de mejoras, tanto por la integración de colaboradores técnicos, creativos, como por el conocimiento de campo que se tenga de los procesos. La coordinación del grupo de mejora deberá establecer el método de generación de ideas, para hacer de esta fase un procedimiento ordenado. Se utilizan frecuentemente dos técnicas: **Juicio diferido**, se realiza una lista de todas las alternativas posibles de solución, cualquier idea es válida y una vez concluida la fase de aportación se procede a filtrar sobre el listado de posibles soluciones; y **Generación - Filtro**, este método consiste en la discusión de cada alternativa que se aporte, es decir, en cuanto una alternativa es propuesta, inmediatamente es debatida. Una vez elegido el método de tratamiento de las alternativas, deberá procederse a la actividad principal de la fase, la generación de ideas. Existen una serie de pautas para lograr un elevado número de ideas para la mejora de procesos, aquí un listado de algunas:
- Copiando: ¿Qué hacen los mejores en estos procesos, tanto en mi empresa como en otras empresas?; ¿Qué soluciones han funcionado en proyectos similares?
  - Optimizar lo que se tiene: Balancear actividades y estandarizar
  - Innovando: Por ejemplo, creativamente mediante el método SCRAMPER (Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Utilizar en otros usos, Eliminar, Reordenar) (\*)

- Pensamiento lateral: Soluciones creativas, no convencionales y flexibles. Utilizar la técnica de los seis sombreros es una gran alternativa. (\*)

Una vez el equipo haya conseguido filtrar las mejores alternativas de solución, siempre será conveniente modelar las mismas, ya sea por medio de potenciar lo positivo, minimizar lo negativo, o ajustar a las limitaciones del proceso. De igual forma, es una buena práctica intentar combinar las alternativas de solución, de tal forma que pueda obtener una idea mejor.

6. **Elección e implementación de soluciones raíces (comprobación):** Al igual que con el análisis de las causas, en la elección de las alternativas debe existir una valoración, de manera tal que se adopte las mejores soluciones incurriendo en el mínimo de inversión de recursos. Así entonces, la primera tarea de esta fase corresponde a reducir el listado de alternativas. El paso siguiente corresponde a elegir qué ideas deben implementarse, muchas de ellas no serán posible mediante un simple vistazo cuantitativo, de manera que el equipo deberá recurrir a técnicas de valoración, tales como: análisis de falla (\*), comparación por pares (\*) y análisis Jerárquico Multicriterio (AHP) (\*), también utilizado en valoración de activos y muy recomendado. Una vez el equipo ha elegido, según una valoración, las soluciones que se aplicarán, debe procederse a la implementación.

El equipo de trabajo, dependiendo de los recursos, riesgos, criticidad del proceso y de la implementación de las alternativas, deberá decidir si implementar directamente o a través de una prueba piloto. La prueba piloto es el método más recomendado dado que ayuda a probar tanto la solución como el proceso de implementación, que en ocasiones suele ser complejo y nuevo, además, a partir de una prueba piloto puede realizarse una implementación por fases, primero de forma parcial, permitiendo una comprobación inicial de datos esperados, y luego dependiendo de dicha comprobación, efectuar una implementación total. Para la comprobación es necesario que se realice con base en indicadores de rendimiento, usualmente, son los mismos indicadores que acompañaron la definición y el

análisis de la mejora de procesos, ya en esta fase estos deben ser específicos, fiables y consensuados, de manera tal que permita al equipo determinar si la solución obtuvo los resultados esperados. Como parte final de esta fase, es una buena práctica realizar un control de resultados, especificando claramente un antes y un después de la situación objetivo del grupo de mejora.

7. **Prevención de repetir problemas y causas raíces:** Existe una necesidad latente de que las mejoras aplicadas se sostengan en el tiempo, que las buenas prácticas adoptadas se conserven y que las situaciones o causas raíces del problema no se vuelvan a presentar. Además, existe el compromiso de que el éxito del proceso de mejora pueda ser emulado. Para ello el equipo puede apoyarse de varias herramientas:

- Estandarización por medio de un POE: Un Procedimiento Operativo Estándar consiste en la documentación del nuevo proceso, en la cual se consideran los procedimientos, los mapas de proceso, los indicadores de supervisión y el control del rendimiento actual.
- Lecciones de un punto OPL (*One Point Lesson*) (\*): Representaciones sencillas y breves de aquellos aspectos relevantes del proceso, utilizadas para transmitir conocimiento al equipo de trabajo.
- *Storyboard, Makigamis* (\*): Documentación del proceso de mejora por medio de un guion gráfico en que se especifican las situaciones del antes, el después y se agregan lecciones de un punto.

8. **Reconocimiento del equipo de mejora:** El reconocimiento es un pilar transversal que debe acompañar todo el proceso de mejora, de manera tal que el equipo pueda comunicar y celebrar sus pequeñas victorias, celebrar los éxitos iniciales y en la última fase comunicar y celebrar los resultados finales. Es común utilizar el *storyboard* o el *makigami* del proyecto para reconocer los integrantes del equipo y éxito obtenido. Es muy importante realizar un ejercicio de “Lecciones aprendidas” para identificar puntos de mejora en el trabajo realizado. Esta etapa también es fundamental para que

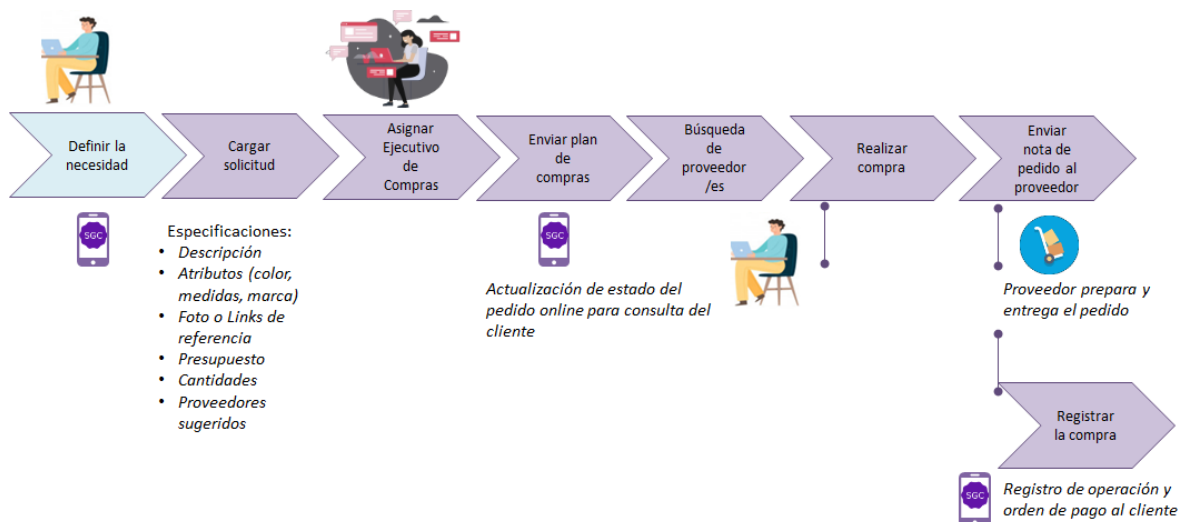


todo el equipo transmita la pertenencia al proyecto, los resultados y sea promotor e impulsor de futuras mejoras.

La metodología desarrollada debe realizarse verificando su adherencia en la organización, acompañando con acciones de comunicación y capacitación continuas, de esta manera se asegurará el éxito de los proyectos.

(\*) Ver anexos “Herramientas de mejora de procesos”

### 6.3.5. Ejecución de compras no productivas



Para que comience el proceso de compras no productivas es necesario que el cliente cargue la solicitud en el sistema SGC y detalle las especificaciones técnicas. Por la simplicidad del uso de la plataforma, el cliente necesitara solo una breve instrucción del paso a paso.

A partir de allí, un ejecutivo de compras procesa la solicitud comenzando con el análisis del requerimiento y búsqueda de proveedores que pudieran ofrecer el producto y/o servicio requerido.

Sigue la puesta en contacto con los proveedores y el proceso de licitación, donde se preseleccionan como mínimo 2 ofertas viables a nivel económico y técnico según las especificaciones de la solicitud. Dichas alternativas se envían al cliente para su análisis quien podrá realizar las consultas que considere necesarias hasta seleccionar la propuesta que considere más conveniente.

Una vez que el cliente toma la decisión, se envía la nota de pedido al proveedor y se realiza el seguimiento de la transacción hasta su entrega y pago.

Internamente se registra la operación realizada al cliente, para su posterior gestión de facturación y cobranzas.

### **Utilización del sistema SGC**

La inducción consiste en brindar asesoramiento de cómo se utiliza la plataforma, disponible *mobile* y web, en cuanto a:

- Cargar solicitudes y especificaciones técnicas.
- Realizar seguimiento y consultas sobre las compras solicitadas.
- Obtener reportes sobre las operaciones realizadas.
- Obtener notas de pedido y órdenes de pago.

SGC aplicación (disponible para iOS y Android):



Visualización de cuenta:



Carga de pedidos:



Visualización del estado de pedidos: Se recibirán notificaciones sobre los estados.

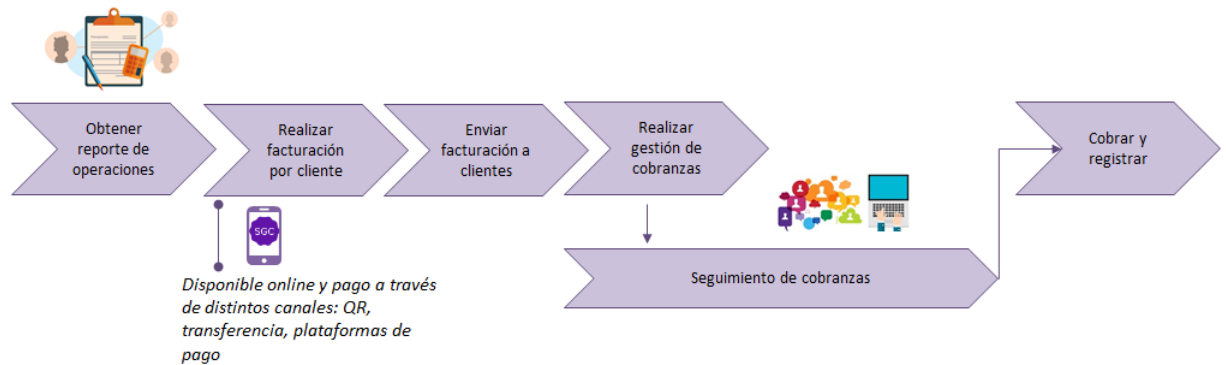


En la opción “Seguimiento”, se podrán visualizar todos los pedidos, y al seleccionar cada uno se ingresa para obtener el estado.



En la medida que avanza la compra, el carrito va deslizándose hacia abajo.

### 6.3.6. Gestión de facturación y cobranzas



La gestión de cobranzas comienza con la generación de un reporte de las operaciones realizadas por cliente para su control y validación. Luego se realiza la emisión de la factura con los cargos generados por servicio prestado y se envía por mail al cliente. Dicho comprobante se encontrará disponible para descargar en la misma plataforma de **SGC**.

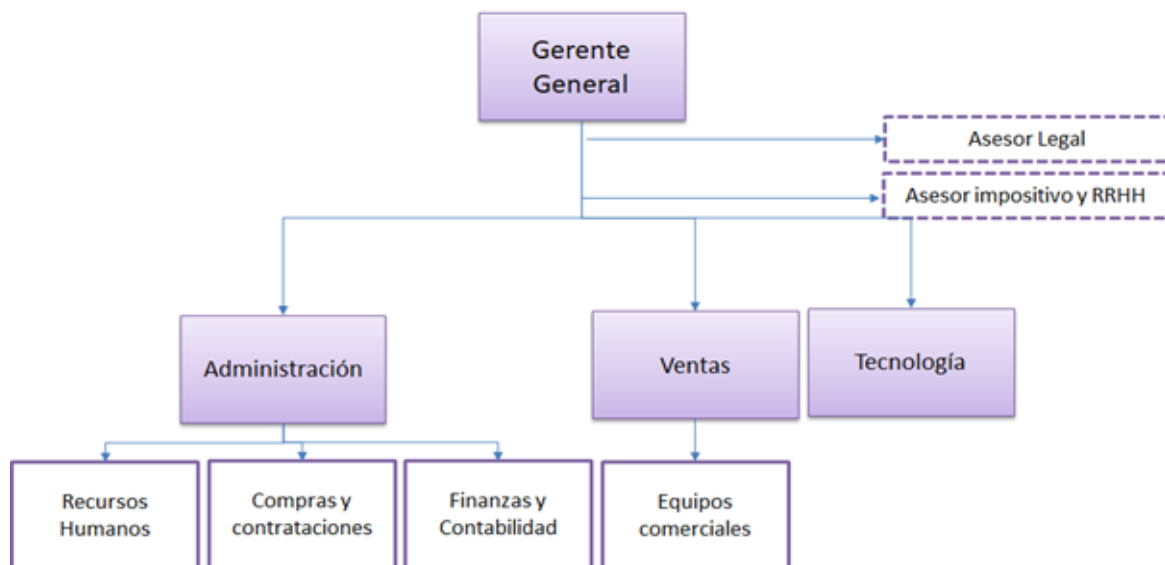
Luego se realiza seguimiento de pagos, vencimientos y se contacta al cliente en caso de atrasos o incumplimientos. Los cobros generados se registran.

## 7. Organización interna del negocio

La empresa operará en el campo de la prestación de servicios y se constituirá bajo la figura de Sociedad Anónima.

El encargado de administrar las operaciones de la consultora es el Gerente General, coordinando los distintos servicios prestados por la empresa y teniendo visibilidad sobre aspectos claves del negocio como clientes principales, ventas, rentabilidad, tecnología y gestión de recursos humanos. Además, contará con soporte profesional de un asesor legal y de un asesor contable quien tendrá a su cargo las liquidaciones de impuestos y sueldos del personal, entre otros aspectos.

Las gerencias principales son Administración, Ventas y Tecnología como se puede visualizar en el organigrama.



Anexos: Descripción de funciones

En cuanto al dimensionamiento, la plantilla total de colaboradores de la empresa estará integrada por 12 personas y 2 asesores externos.

## 8. Estudio de la inversión

### 8.1. Inversiones

Por la naturaleza del negocio, el proyecto requiere un nivel de inversión inicial en activos fijos de 20.000 dólares, conforme al siguiente detalle:

Detalle	Monto en USD
Software de gestión	7.780
Equipos de computación, redes y similares	5.300
Servidor, redes y similares	1.560
Celulares	2.660
Mobiliario (escritorio, sillas, heladera, cafetera, proyector y similares)	2.700
<b>TOTAL</b>	<b>20.000</b>

(\*) Montos expresados en dólares estadounidenses.

## 8.2. Gastos de apertura y puesta en marcha

Los gastos para la constitución de la sociedad, honorarios de gestores para las inscripciones en los organismos de control y publicidad ascienden a 3.000 dólares. Por las características del negocio, el proyecto no demandará gastos de puesta en marcha adicionales a los descritos.

## 9. Estudios de los ingresos y egresos

### 9.1. Presupuesto de egresos anual por mano de obra directa

Sueldo o Salario Mensual (\$ brutos) Posición	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	31.778	32.413	33.062	33.723	34.397
Gerente de Compras y Contrataciones	20.222	20.627	21.039	21.460	21.889
Ejecutivos de Compras (Senior)	14.444	14.733	15.028	15.329	15.635
Ejecutivos de Compras (Asistente)	26.000	26.520	27.050	27.591	28.143
Gerente de Administracion	23.111	23.573	24.045	24.526	25.016
Asistente de Recursos Humanos	13.000	13.260	13.525	13.796	14.072
Asistente de Finanzas y Contabilidad	13.000	13.260	13.525	13.796	14.072
Gerente de Ventas	23.111	23.573	24.045	24.526	25.016
Ejecutivos de Ventas	26.000	26.520	27.050	27.591	28.143
Gerente de Tecnologia	23.111	23.573	24.045	24.526	25.016
<b>Subtotal</b>	<b>213.778</b>	<b>218.053</b>	<b>222.414</b>	<b>226.863</b>	<b>231.400</b>

Impuestos Sobre Sueldos o Salarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cargas sociales y previsionales a cargo del empleador (OS, Jubilación).	49.169	50.152	51.155	52.178	53.222
Otras cargas nacionales y provinciales sobre el empleo (ART y otras).	2.138	2.181	2.224	2.269	2.314
<b>Subtotal</b>	<b>51.307</b>	<b>52.333</b>	<b>53.379</b>	<b>54.447</b>	<b>55.536</b>

<b>TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>265.084</b>	<b>270.386</b>	<b>275.794</b>	<b>281.310</b>	<b>286.936</b>
-----------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

(\*) Montos expresados en dólares estadounidenses. Cantidad de recursos según Anexo.

## 9.2. Presupuesto de egresos anual por gastos operativos fijos no relacionados a la mano de obra

Gastos de operación (fijos) no relacionados con la mano de obra	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquileres	10.667	10.880	11.098	11.320	11.546
Asesoramiento legal	4.000	4.080	4.162	4.245	4.330
Asesoramiento contable, outsourcing, payroll y auditoria	18.667	19.040	19.421	19.809	20.205
Seguros	1.333	1.360	1.387	1.415	1.443
Expensas (luz, agua, abl, etc)	4.000	4.080	4.162	4.245	4.330
Internet	533	544	555	566	577
Telefonia fija y movil	4.000	4.080	4.162	4.245	4.330
Otros - Publicidad	13.333	13.600	13.872	14.149	14.432
<b>TOTALES</b>	<b>56.533</b>	<b>57.664</b>	<b>58.817</b>	<b>59.994</b>	<b>61.193</b>

<b>COSTO FIJO TOTAL</b>	<b>321.618</b>	<b>328.050</b>	<b>334.611</b>	<b>341.303</b>	<b>348.129</b>
-------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

(\*) Montos expresados en dólares estadounidenses.

## 9.3. Estado de resultados anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	400.000	420.000	441.000	463.050	486.203
Gastos mano de obra directa	-265.084	-270.386	-275.794	-281.310	-286.936
Gastos administracion	-56.533	-57.664	-58.817	-59.994	-61.193
<b>Ebitda</b>	<b>78.382</b>	<b>91.950</b>	<b>106.389</b>	<b>121.747</b>	<b>138.073</b>
Margen sobre ventas	20%	22%	24%	26%	28%
Impuesto a las Ganancias	-23.515	-22.987	-26.597	-30.437	-34.518
Impuesto a los Ingresos Brutos	-16.000	-18.900	-22.050	-23.153	-24.310
<b>Resultado neto</b>	<b>38.868</b>	<b>50.062</b>	<b>57.742</b>	<b>68.157</b>	<b>79.245</b>

(\*) Montos expresados en dólares estadounidenses.

Para el desarrollo del estado de resultados anual proyectado que antecede, se estima un nivel de ventas iniciales de USD 400.000, con un incremento del 5% interanual del nivel de ingresos y del 2% del nivel de gastos a partir del segundo año en adelante.

Con respecto a la estructura impositiva se considera que se mantendrán las alícuotas vigentes para la determinación del impuesto a las ganancias de personas jurídicas (30% para 2019 y 25% para próximos ejercicios iniciados en 2020) como así también la alícuota de impuesto a los ingresos brutos (3%) por el ejercicio de actividad de servicios en CABA según la normativa impositiva aplicable.



## 10. Análisis económico y financiero.

A efectos de la evaluación económica y financiera del proyecto se aplicará una metodología de Flujo de Fondos Descontada, aplicando una Tasa de Corte del 18% como una rentabilidad mínima exigida al negocio considerando los siguientes factores:

- Tasa libre de riesgo (Risk free): Es la rentabilidad esperada por el simple paso del tiempo y sin asumir riesgo alguno. A tales efectos se considera la tasa de rendimiento de los bonos Estados Unidos 10 años que al momento del análisis asciende a 2%.
- Prima de riesgo de mercado (*Equity Risk Premium*): Rentabilidad esperada por sobre la tasa libre de riesgo, por asumir el riesgo de invertir en todos los activos de riesgo del mercado. A tales efectos se considera la prima de riesgo en Argentina de acuerdo a lo publicado en fuentes oficiales, que al momento del análisis es del 16%.
- Coeficiente Beta: Es el nivel de riesgo del activo respecto del mercado en general. A los efectos de este análisis se ha considerado la Beta de una empresa prestadora de servicios profesionales, cuyo riesgo, considerando la naturaleza, es asimilable al del presente proyecto de 1,03 (Accenture).

$$\text{Rentabilidad Esperada} = R_f + PRM * Beta$$

A continuación, se analizan diversas herramientas financieras para medir el rendimiento de proyecto:

**Valor Actual Neto (VAN o VPN):** es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto y se obtiene descontando los flujos de fondos futuros a la tasa de corte del proyecto.

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n \left[ \frac{CF_t}{(1+r)^t} \right]$$

El criterio de aceptación indica que, si el VAN es positivo, el proyecto es viable. Si por el contrario es negativo, el proyecto no es viable y debería ser rechazado. De acuerdo al análisis del proyecto, el VAN obtenido es positivo (USD 233.699), se ha cumplido con la tasa requerida (tasa de corte) y, además, se ha generado una ganancia o beneficio adicional, con lo cual podemos concluir que el proyecto es rentable.

**Tasa interna de retorno (TIR):** es la tasa de rentabilidad que proporciona la inversión entendiéndose también como la tasa que iguala el valor actual de los egresos de caja con el valor actual de los ingresos de caja, es decir, que hace que la VAN sea igual a 0.

$$\sum_{t=0}^n \left[ \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} \right] = 0$$

El criterio de aceptación indica que si la TIR supera la tasa requerida (tasa de corte) el proyecto es aceptado, caso contrario es rechazado.

De acuerdo al análisis del proyecto, la TIR es superior a la tasa de corte (54%) con lo cual el proyecto se encuentra en condiciones de ser aceptado.

**Período de recupero de la inversión (*Payback*):** es un indicador que expresa el número de años requerido para el recupero de la inversión y se obtiene por el cociente entre la inversión inicial requerida y los flujos de fondos anuales.

$$P = \text{Inversión Inicial} / \text{Flujo de caja anual neto}$$

Si el período de recupero es menor que el máximo aceptable, la propuesta es aceptada; sino es rechazada. Por otra parte, se entiende que cuanto más corto es el periodo de recupero, menos riesgoso es el proyecto y mejora la liquidez.

De acuerdo al análisis del proyecto y las características del negocio, se considera que el *Payback* es aceptable (3 años y 5 meses).

Las cifras expresadas precedentemente corresponden al escenario considerado “Moderado” con mayor probabilidad de ocurrencia de acuerdo a lo analizado en el desarrollo del presente trabajo.

En Anexos se exponen soportes de cálculo y en forma complementaria, otros escenarios (pesimista y optimista) en función a la variación en el nivel de ventas manteniendo el resto de las premisas constantes. De los resultados obtenidos se puede concluir la viabilidad económica-financiera del proyecto también en dichos escenarios.

## **11. Conclusiones**

Conforme plantea la teoría estratégica, para alcanzar el éxito del negocio es importante que la empresa desarrolle una propuesta de valor diferenciadora que satisfaga las necesidades del mercado objetivo.

En este sentido SGC ha diseñado una oferta de servicios de consultoría personalizados en función a la realidad y necesidades de las empresas Pymes que, gracias a la amplia especialización de sus recursos humanos y a las herramientas tecnológicas disponibles, permitirán eficientizar los procesos de abastecimiento para optimizar los resultados del negocio.

Adicionalmente a esta viabilidad estratégica, de lo expuesto en el presente trabajo se concluye además la viabilidad técnica y económica-financiera del proyecto.

Con esta propuesta de valor distintivo, las empresas Pymes lograrán mejorar su eficiencia interna y productividad, ayudándole a ser más competitiva en un contexto que cada vez plantea mayores exigencias para alcanzar los niveles de rentabilidad y resultados esperados.

## 12. Bibliografía

AAKER, David. *Relevancia de la marca: hacer a los competidores irrelevantes* [en línea]. 1ª Ed. Madrid: Pearson educación, 2012 [consulta 01 mayo 2019]. ISBN 9788483229873. Disponible en: <https://ebookcentral-proquest-com.digitalbd.uade.edu.ar/lib/bibliotecauadesp/reader.action?docID=4850182&query=9788483229873>

AMHED, Pervaiz K. *et al. Administración de la Innovación* [en línea]. 1a ed. México: Person Educación, 2012 [consulta: 22 septiembre 2018]. ISBN-978-607-32-0857-4. Disponible en: <https://ebookcentral-proquest-com.digitalbd.uade.edu.ar>

ANDREU, Rafael. *Estrategia y sistemas de información*. 2a ed. Madrid: McGraw Hill, 1996. 199 p. ISBN: 9788448105082

BDO [en línea]. 2019 [consulta: 18 agosto 2019]. Disponible en: [http://www2.bdoargentina.com/impuestos/tarifaria\\_caba\\_2019.pdf](http://www2.bdoargentina.com/impuestos/tarifaria_caba_2019.pdf)

BDO [en línea]. 2019 [consulta: 18 agosto 2019]. Disponible en: [http://www2.bdoargentina.com/impuestos/alertafiscal\\_1\\_18.pdf](http://www2.bdoargentina.com/impuestos/alertafiscal_1_18.pdf)

BEXTOK [en línea]. 2017 [consulta: 20 agosto 2019]. Disponible en: <https://blog.bextok.com/top-12-buenas-practicas-gestion-compras/>

BUENOS AIRES NEGOCIOS [en línea]. [consulta: 20 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.buenosnegocios.com/notas/costos/5-funciones-clave-compras-n521>

CLARIN [en línea]. 2019 [consulta: 13 mayo 2019]. Disponible en: [https://www.clarin.com/economia/datos-indec-crece-trabajo-negro-cuentapropistas\\_0\\_sjyqvwUc.html](https://www.clarin.com/economia/datos-indec-crece-trabajo-negro-cuentapropistas_0_sjyqvwUc.html)

CLARÍN [en línea]. 2019 [consulta: 15 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.clarin.com/economia/economia/beneficios-fiscales-mantienen-pymes->

[2019\\_0\\_K7SOXcxQS.html](#)

CRONISTA [en línea]. 2019 [consulta: 08 abril 2019]. Disponible en: <https://www.cronista.com/responsabilidad/Como-ser-una-pyme-sustentable-con-pequenos-grandes-cambios-20181220-0007.html>

CRONISTA [en línea]. 2019 [consulta: 08 abril 2019]. Disponible en: <https://www.cronista.com/responsabilidad/Como-ser-una-pyme-sustentable-con-pequenos-grandes-cambios-20181220-0007.html>

DAVID, Fred R. y DAVID, Forest R. *Conceptos de administración estratégica*. 15a. ed. México: Pearson Educación, 2017, 422 p. ISBN 9786073240192.

EL ECONOMISTA AMERICA [en línea]. 2006 [consulta: 15 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.eleconomistaamerica.com.ar/economia-eAm/noticias/9761502/03/19/El-presidente-de-Argentina-admite-inestabilidad-economica-por-los-proximos-comicios.html>

EL ECONOMISTA AMERICA [en línea]. 2006 [consulta: 15 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.eleconomistaamerica.com.ar/economia-eAm/noticias/9761502/03/19/El-presidente-de-Argentina-admite-inestabilidad-economica-por-los-proximos-comicios.html>

EMPRENDE PYME [en línea]. 2009 [consulta: 15 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/como-gestionar-las-compras-de-una-empresa-de-forma-eficiente.html>

EMPRENDEDORES [en línea]. 2019 [consulta: 20 agosto 2019]. Disponible en: <https://www.emprendedores.es/gestion/a77497/como-fijar-precios-de-servicios>

ENTREPRENEUR [en línea]. 2019 [consulta: 20 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/329418>

FOXLEY, Alejandro. *Estrategia de desarrollo y modelos de planificación*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1975. 180 p.

FRED R. David. *Conceptos de administración estratégica*. 11a ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2008. 384 p. ISBN: 9789702611899.

*GESTIÓN COMPARTIDA* [en línea]. 2019 [consulta: 19 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.gestioncompartida.com.ar/>

*GESTIOPOLIS* [en línea]. 2019 [consulta: 26 agosto 2019]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/agentes-cambio-lideres-impacto-organizaciones/#targetText=Agentes%20de%20cambio%20como%20I%C3%ADdres%20de%20impacto%20en%20las%20organizaciones&targetText=La%20pala bra%20cambio%20en%20s%C3%AD, persona%20que%20vive%20el%20proceso>

*GPS EMPRESAS* [en línea]. 2019 [consulta: 06 septiembre 2019]. Disponible en: <https://gpsempresas.produccion.gob.ar>

*IARSE. Harvard Business Review, America Latina. La creación de valor compartido por Michael E. Porter y Mark R. Kramer* [en línea]. 2001 [consulta: 07 marzo 2019]. Disponible en: <http://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

*INFOBAE* [en línea]. 2019 [consulta: 10 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.infobae.com/politica/2019/02/16/el-fmi-llego-inquieto-por-los-riesgos-politicos-y-se-lleva-fotos-con-la-oposicion/>

*INFOBAE* [en línea]. 2019 [consulta: 05 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.cronista.com/financiamiento/Inversores-internacionales-perplejos-ante-el-cambio-de-politica-en-Argentina-20190430-0037.html>

*INFOBAE* [en línea]. 2016 [consulta: 08 abril 2019]. Disponible en:

<https://www.infobae.com/economia/2016/10/18/cuales-son-los-10-beneficios-de-la-nueva-ley-pyme/>

*INGENIERIA INDUSTRIAL ON LINE* [en línea]. 2019 [consulta: 02 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gestion-y-control-de-calidad/mejora-de-procesos-metodo-de-las-ocho-fases/#targetText=El%20modelo%20de%20las%20ocho,Reingenier%C3%ADa%20de%20procesos.>

*INNOVASUPPLIERS* [en línea]. 2019 [consulta: 02 septiembre 2019]. Disponible en: <https://innovasuppliers.co/wp/2019/01/5-errores-en-la-gestion-de-compras/>

*INVERTIA* [en línea]. 2019 [consulta: 01 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.invertia.com/es/noticias/economia/20190813/la-prima-de-riesgo-argentina-se-dispara-a-un-record-de-1600-puntos-basicos-293314>

*I PROFESIONAL* [en línea]. 2018 [consulta: 27 abril 2019]. Disponible en: <https://www.iprofesional.com/economia/290735-macri-precios-consumo-Nueva-proyeccion-de-inflacion-estiman-45-por-ciento-en-2019>

*I PROFESIONAL* [en línea]. 2018 [consulta: 10 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.iprofesional.com/notas/249923-Los-importantes-riesgos-de-la-tercerizacion-de-servicios>

JOHNSTON, Mark W y MARSHALL, Greg W. *Administración de ventas* [en línea]. 9a ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2009 [consulta: 22 septiembre 2018]. ISBN-9781456217686. Disponible en: <https://ebookcentral-proquest-com.digitalbd.uade.edu.ar>

JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. *Administración contemporánea* [en línea]. 1a ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2014 [consulta: 22 septiembre 2018]. ISBN-9781456228347. Disponible en: <https://ebookcentral-proquest-com.digitalbd.uade.edu.ar>

KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary. *Marketing, Versión para Latinoamérica* [en línea]. 11a ed. México: Pearson Educación, 2007 [consulta: 22 septiembre 2018]. ISBN-9789702614739. Disponible en: <https://ebookcentral-proquest-com.digitalbd.uade.edu.ar>

KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary. *Fundamentos del marketing* [en línea]. 13a ed. México: Pearson Educación, 2017 [consulta: 22 septiembre 2018]. ISBN-9786073238465. Disponible en: <https://ebookcentral-proquest-com.digitalbd.uade.edu.ar>

LAMB, Charles W., HAIR, Joseph F. y MCDANIEL, Carl. MKTG. *Marketing* [en línea]. 7a ed. Mexico, DF: Cengage Learning Editores SA, 2014 [consulta: 22 septiembre 2018]. ISBN-13: 9786075190662. Disponible en: <https://bibliotecavirtual-cengage-com.digitalbd.uade.edu.ar>

LANHAM, E. *Valuación de puestos: bases objetivas para fijar escalas de salarios*. México, D.F.: Continental, 1999. 490 p. ISBN: 9789682609237

LOVELOCK, Christopher y WIRTZ, Jochen. *Marketing de servicios: Personal, Tecnología y estrategia* [en línea]. 7 a ed. México: Pearson Educación, 2015. Disponible en: <https://ebookcentral-proquest-com.digitalbd.uade.edu.ar>

LUZ [en línea]. 2019 [consulta: 15 julio 2019]. Disponible en: <https://blog.luz.vc/es/como-hacer/c%C3%B3mo-a-un-precios-of-a-proyecto-de-Consulting/>

MINTZBERG, Henry. *Diseño de organizaciones eficientes*. 1ª ed. Buenos Aires: El Ateneo, 1990. 254 p. ISBN: 9789500236119.

MULLINS, John W. *et al. Administración del marketing: un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. 5a ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2005



[consulta: 22 de septiembre de 2018]. ISBN-9781456218522. Disponible en: <https://ebookcentral-proquest-com.digitalbd.uade.edu.ar>

NAGLE TT, HOLDEN RK. *Estrategia y tácticas de precios: una guía para tomar decisiones rentables*. 3a. ed. Madrid: Pearson Educación, 2010.

OBS [en línea]. 2019 [consulta: 22 agosto 2019]. Disponible en: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/herramientas-esenciales-de-un-project-manager/conoces-la-metodologia-pmi>

OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. 10a ed. Barcelona: Deusto, 2013. 278 p. ISBN 9788423427994.

PORTER, Michael Eugene. *Estrategia competitiva técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 1a ed. México, D.F.: Compañía Editora Continental, 2006.

PUNGITORE, José Luis. *Sistemas de información como herramienta competitiva: un enfoque integrador*. 1a ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2008. 223 p. ISBN: 9789509445499

PWC [en línea]. 2019 [consulta: 15 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>

RENDER, Barry y HEIZER, Jay. *Principios de Administración de Operaciones [en línea]*. 9a ed. México: Person Educación, 2014 [consulta: 22 septiembre 2018]. ISBN-978-607-32-2337-9. Disponible en: <https://ebookcentral-proquest-com.digitalbd.uade.edu.ar>

SAGE [en línea]. 2019 [consulta: 10 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.sage.com/es-es/blog/las-8-claves-para-una-gestion-de-compras->

eficiente-en-la-pequena-empresa

WHEELWRIGHT Steven C. y SCHMIDT William. *Baria Planning Solutions, Inc.: Asegurar el proceso de ventas* [en línea]. HBSP, 2009 [Consulta: 19 mayo 2019]. 412S10-PDF-ENG. Disponible en: <http://www.hbsp.harvard.edu/>

SEGADE, José Luis. *Administración de organizaciones: planeamiento, organización, dirección y control*. 1a ed. Buenos Aires: Macchi, 2007. 220 p. ISBN: 9789505376391

SCHIFFMAN, Leon G y WISENBLIT, Joseph. *Comportamiento del Consumidor*. 11ª Ed. México: Pearson Educación, 2015.

SOLOMON, Michael R. *Comportamiento del consumidor*. 10ª Ed. México: Pearson educación, 2017.

STEPHEN, Ross A. *et al. Finanzas corporativas*. 9ª Ed. México: McGraw-Hill Educación, 2012.

VAN HORNE James C. y WACHOWICZ, John M. *Fundamentos de administración financiera*. 13ª Ed. México: Pearson educación, 2010.

## Anexos

### 1. Número de empleados registrados por zona

Zona	Empresas empleadoras	Empleados Registrados	Empleados registrados por empresa
Palermo	7.019	68.783	10
Flores	6.461	64.362	10
Recoleta	6.380	67.202	11
Caballito	6.271	60.906	10
Almagro	5.808	50.860	9
San Nicolas	5.546	105.521	19
Floresta	5.040	49.961	10
Parque Avellaneda	4.275	45.055	11
Belgrano	3.995	43.372	11
Villa del Parque	3.889	39.658	10
Villa Soldati	3.779	40.123	11
Monte Castro	3.594	35.596	10
Parque Chacabuco	3.498	34.242	10
Villa Crespo	3.407	37.374	11
Chacarita	3.250	41.522	13
Coghlan	3.130	35.388	11
Villa Santa Rita	3.002	30.658	10
Retiro	2.964	46.372	16
Balvanera	2.870	35.790	12
Núñez	2.576	29.142	11
Agronomía	2.556	23.606	9
Liniers	2.536	29.046	11
Villa Luro	2.536	29.046	11
Colegiales	2.462	28.997	12
Parque Chas	2.404	28.487	12
Saavedra	2.387	24.407	10
Montserrat	2.365	48.734	21
Mataderos	2.364	28.011	12
Villa Urquiza	2.354	23.113	10
Villa Real	2.312	22.711	10
Villa General Mitre	2.241	23.915	11
Villa Ortúzar	2.149	24.830	12
Villa Pueyrredón	1.798	16.867	9
Villa Lugano	1.776	18.823	11
Villa Devoto	1.644	15.736	10
La Paternal	1.594	18.583	12
Nueva Pompeya	1.561	16.874	11
Barracas	1.360	22.683	17
Vélez Sársfield	1.281	12.887	10
Parque Patricios	1.019	15.504	15
San Cristobal	867	8.969	10
San Telmo	772	17.059	22
Boedo	602	6.893	11
Constitucion	570	8.206	14
Villa Riachuelo	498	5.940	12
Puerto Madero	348	10.766	31
La Boca	312	5.568	18
<b>Total CABA</b>	<b>132.090</b>	<b>1.505.119</b>	<b>11</b>

\*Fuente: El Cronista, investigación realizada por la Federación de Comercio e Industria de la Ciudad de Buenos Aires (FECOBA) a través de su Centro de Investigación Pyme (CIPBA)

## 2. Imagen de Marca



### Synergy Global Consulting

## 3. Encuesta realizada para relevamiento y segmentación de mercado

### Synergy Global Consulting - Especialista en Compras

SGC es una consultora especializada en compras que ofrece a sus clientes, empresas Pymes, servicios con el objetivo de reducir gastos y mejorar el desempeño de sus gestiones de compras. ¿Cómo lo hace? SGS identifica fuentes de ahorro potenciales mediante iniciativas como la consolidación de proveedores y/o productos, estandarización y mejoras de procesos, e implementación de proyectos de compras.

Adicionalmente se ofrece un servicio destinado a Compras no Productivas (compras accesorias, no vinculadas a la producción), las cuales se pueden realizar a través de una aplicación móvil para que los clientes realicen sus pedidos en forma rápida y sencilla.

**\*Obligatorio**

**1. Si usted fuera CEO de una Pyme en Argentina: ¿Contrataría nuestros servicios? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

**2. ¿Entiende que la propuesta aportaría valor y mejoraría la productividad de su Pyme? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

**3. ¿Cuál de los servicios ofrecidos le resulta más atractivo? Elija una sola opción. \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Proyectos de identificación de ahorros  
 Consultoría para mejora de procesos de compras  
 Gestión de compras no productivas (App Móvil con funciones del estilo Rappi/Pedidos Ya)

**4. Si decidiera contratar otro servicio, complementario a su elección en el punto anterior, ¿cuál sería? Puede elegir varias opciones. \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Proyectos de identificación de ahorros  
 Consultoría para mejora de procesos  
 Gestión de compras no productivas (App Móvil)

5. ¿Le interesaría obtener algún otro servicio adicional vinculado?

---

---

---

---

---

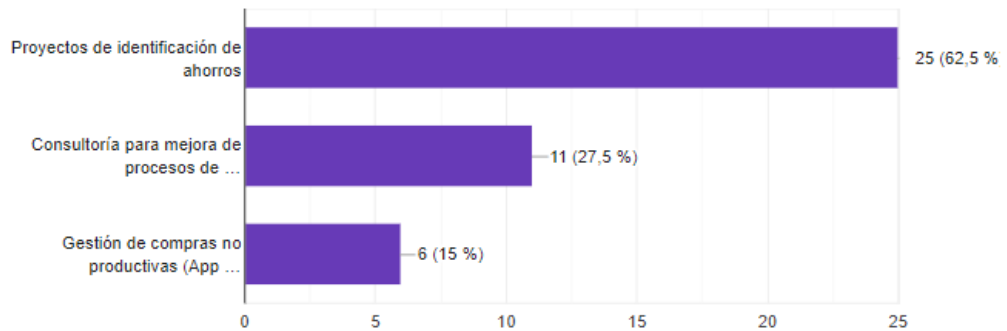
Con la tecnología de  
 Google Forms

### Resultados de la encuesta



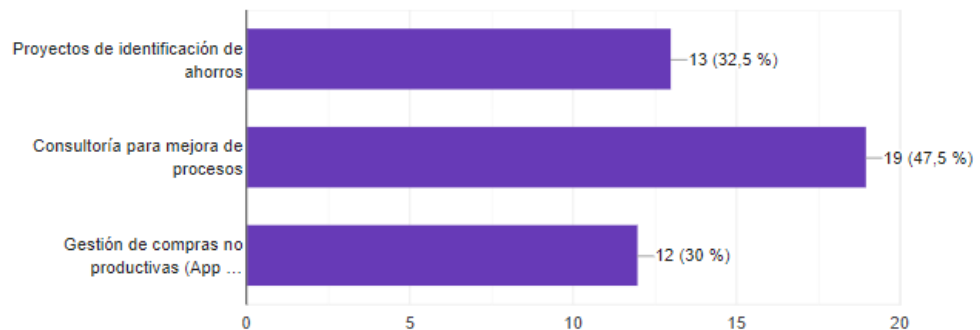
¿Cuál de los servicios ofrecidos le resulta más atractivo? Elija una sola opción.

40 respuestas



Si decidiera contratar otro servicio, complementario a su elección en el punto anterior, ¿cuál sería? Puede elegir varias opciones.

40 respuestas



¿Le interesaría obtener algún otro servicio adicional vinculado?

11 respuestas

Quizás

*Proyecciones de crecimiento*

*Auditoría histórica de precios, poder confirmar si fue un buen precio con por lo menos 6 meses para atrás*

*Que la gestión de compras tenga valores menores a los que se tienen en el mercado*

*Bench entre mis proveedores para estandarizar los procesos de compra, con el objeto de agilizar y lograr indicadores unificados.*

*Si*

*De manejo y obtención de datos para medición de satisfacción de clientes que en general no se hace en una pyme porque es muy engorroso y es difícil obtener la información correcta*

*Sería interesante que aporte también, más allá de la consultoría, una capacitación personalizada (solicitada por la PYME que lo requiera) para el área de compras, ya que el mercado actual evoluciona y fluctúa de forma continua y no siempre se cuenta con las últimas novedades, que en ciertos casos pueden ser beneficiosas y útiles para dicha área.*

*No*

*Administración de pañol.*

*Servicio informativo para área de vtas de las empresas.*

#### 4. Herramientas de Mejora de procesos

##### **Seis preguntas o más - Técnica del interrogatorio**

La técnica del interrogatorio es el medio para efectuar el examen crítico, mediante el sometimiento sucesivo de cada actividad a una serie sistemática y progresiva de preguntas.

Antes de aplicar la técnica del interrogatorio es importante conocer las clases de actividades registradas y que existen cinco actividades para registrar el proceso (Operación, Inspección, Transporte, Almacenamiento y Demora).

Las preguntas preliminares se utilizan para **EXAMINAR** toda la información registrada; estas se deben responder de la manera más objetiva posible, sin emitir ningún tipo de juicio de valor.

En esta primera etapa del interrogatorio se pone en tela de juicio, y de manera sistemática con respecto a cada actividad registrada, el propósito, el lugar,

sucesión, persona y medios de ejecución; y se le busca justificación a cada respuesta.

Según	Preguntas Preliminares: EXAMINAR	Objeto
El propósito de la actividad	1. ¿Qué se hace? 2. ¿Por qué se hace?	Eliminar partes innecesarias del trabajo
El lugar donde se ejecuta	5. ¿Dónde lo hace? 6. ¿Por qué lo hace en ese lugar?	Combinar o reordenar la secuencia o el orden operacional
La sucesión o el orden que ocupa dentro de la secuencia	9. ¿Cuándo se hace? 10. ¿Por qué se hace en ese momento?	
La persona que la realiza	13. ¿Quién lo hace? 14. ¿Por qué lo hace esa persona?	
Los medios utilizados	17. ¿Cómo se hace? 18. ¿Por qué se hace de ese modo?	Simplificar el trabajo

La segunda fase de la técnica del interrogatorio corresponde a las preguntas de fondo, estas prolongan y detallan las preguntas preliminares para determinar si, se puede mejorar el método empleado, determinar si sería factible y preferible reemplazar por otro lugar, optimizar la sucesión, la utilización de las personas y/o medios indicados.








Luego de que en la fase de preguntas preliminares se abordará "qué se hace" y "por qué se hace", el especialista (encargado del interrogatorio) pasa a averiguar **qué más podría** hacerse, y por tanto que se **debería** hacer. De esta manera se alcanza un mayor grado de profundidad respecto a las respuestas obtenidas sobre el propósito, el lugar, la sucesión, la persona y los medios.



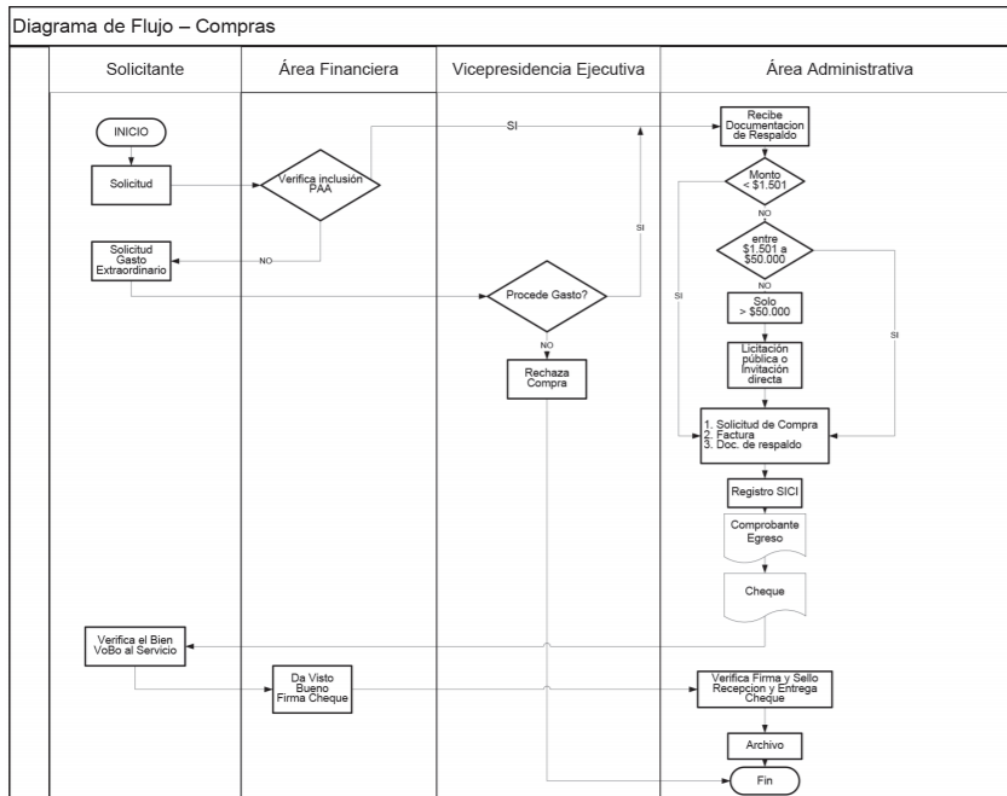
Según	Preguntas de Fondo: IDEAR	Objeto
El propósito de la actividad	3. ¿Qué podría hacerse? 4. ¿Qué debería hacerse?	Eliminar partes innecesarias del trabajo
El lugar donde se ejecuta	7. ¿Dónde podría hacerse? 8. ¿Dónde debería hacerse?	Combinar o reordenar la secuencia o el orden operacional
La sucesión o el orden que ocupa dentro de la secuencia	11. ¿Cuándo podría hacerse? 12. ¿Cuándo debería hacerse?	
La persona que la realiza	15. ¿Quién podría hacerlo? 16. ¿Quién debería hacerlo?	
Los medios utilizados	19. ¿Cómo podría hacerse? 20. ¿Cómo debería hacerse?	Simplificar el trabajo

### Diagrama de proceso

Se suelen utilizar distintas simbologías para los diagramas, un ejemplo de las más utilizadas cuando no son procesos productivos, sino más de tipo operativos como servicios de compras:

	Indica el inicio o fin de un proceso
	Indica cada actividad que necesita ser ejecutada
	Indica un punto de toma de decisión
	Indica la dirección de flujo
	Indica los documentos utilizados en el proceso
	Indica una espera
	Indica que el flujograma continua a partir de ese punto en otro círculo, con la misma letra o número, que aparece en su interior

## Diagrama de flujo:



## Diagrama de recorrido

Luego que se traza el diagrama general de un proceso (cursograma sinóptico), se puede aumentar el grado de detalle, para esto se recurre al **cursograma analítico**.

Un cursograma analítico es la representación gráfica del orden de todas las operaciones, transportes, inspecciones, demoras y almacenajes que tienen lugar durante un proceso o procedimiento, y comprende la información considerada adecuada para el análisis, como por ejemplo: tiempo requerido y distancia recorrida.

Al realizar un cursograma analítico se pueden presentar tres (3) variantes, es decir que el cursograma analítico describa el orden de los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponde enfocado a Operario/ Material/ Equipo.

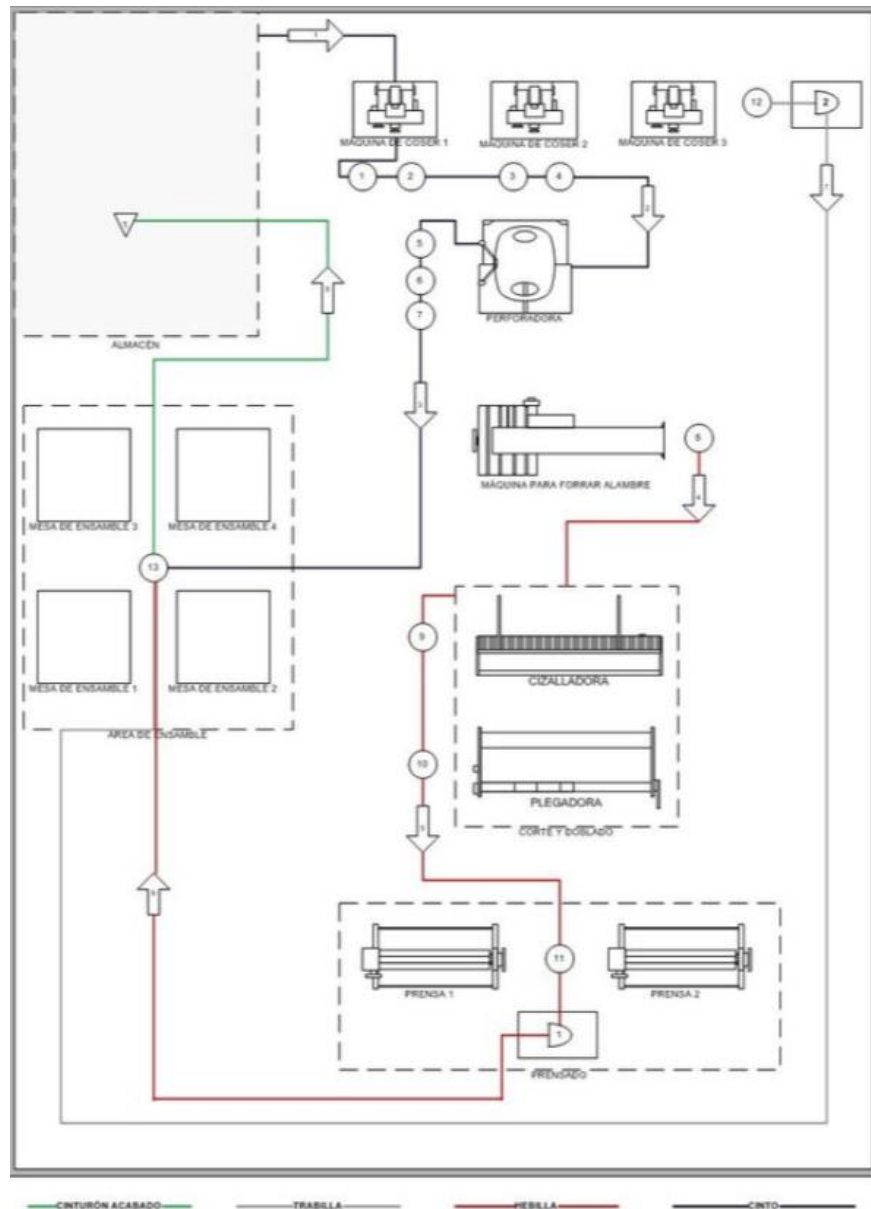
<b>Cursograma Analítico Tipo Operario</b>	Diagrama en donde se registra lo que hace la persona que trabaja.
<b>Cursograma Analítico Tipo Material</b>	Diagrama en donde se registra como se manipula o trata el material.
<b>Cursograma Analítico Tipo Equipo</b>	Diagrama en donde se registra como se usa el equipo.

		Método	Actual	Propuesto	Resumen					
		Empieza	Termina	Operario	Material	Equipo	Actividad	Actual	Propuesta	Economía
Actividad:	Desmontar, limpiar y desengrasar antes de la inspección						Operación	4		
Objeto	Motores de autobús usados						Transporte	21		
Lugar	Taller de desengrase						Espera	3		
Operario(s)							Inspección	1		
Elaborado por		Fecha					Almacenamiento	1		
Aprobado por		Fecha					Distancia (m)	237,5		
							Tiempo (min - hombre)			

Descripción	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	V.A	Símbolo	Observaciones				
En almacén de motores usados	1				●					
Motor recogido					→	Con grúa eléctrica				
Transportado hasta grúa siguiente		24			→	Con grúa eléctrica				
Descargado en tierra					●					
Recogido					→	Con grúa eléctrica				
Transportado hasta taller de desmontaje		30			→	Con grúa eléctrica				
Descargado en tierra					●					
Desmontado					■					
Piezas principales limpiadas y extendidas					▼					
Inspeccionado estado de las piezas; consignar lo observado					●					
Piezas llevadas a jaula de desengrase		3			→					
Cargadas para llevar a desengrasar					→					
Transportadas hasta desengrasadora		1,5			→	Con grúa de mano				
Descargadas en desengrasadora					●					
Desengrasadas					■					
Sacadas de desengrasadora					→	Con grúa de mano				
Transportadas desde desengrasadora		6			→	Con grúa de mano				
Descargadas en tierra					●					
Dejadas enfriar					→					
Transportadas hasta bancos de limpieza		12			→	A mano				
Limpiadas a fondo					■					
Colocadas ya limpias en una caja		9			→	A mano				
Esperar transporte					→					
Cargadas en carrillo las piezas; salvo bloque y culetas de cilindros					→					
Transportadas hasta departamento de inspección de motores		76			→	En carrillo				
Descargadas y extendidas en mesa de inspección de motores					●					
Bloque y culetas de cilindros cargados en el carrillo					→					
Transportadas hasta departamento de inspección de motores		76			→	En carrillo				
Descargados en tierra					●					
Depositados provisionalmente en espera de inspección					▼					
<b>Total</b>		<b>237,5</b>	<b>0</b>		<b>4</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	

Otro tipo de **diagrama de recorrido** tiene que ver con la circulación según el *Lay out* definido en los sectores:



## Brainstorming

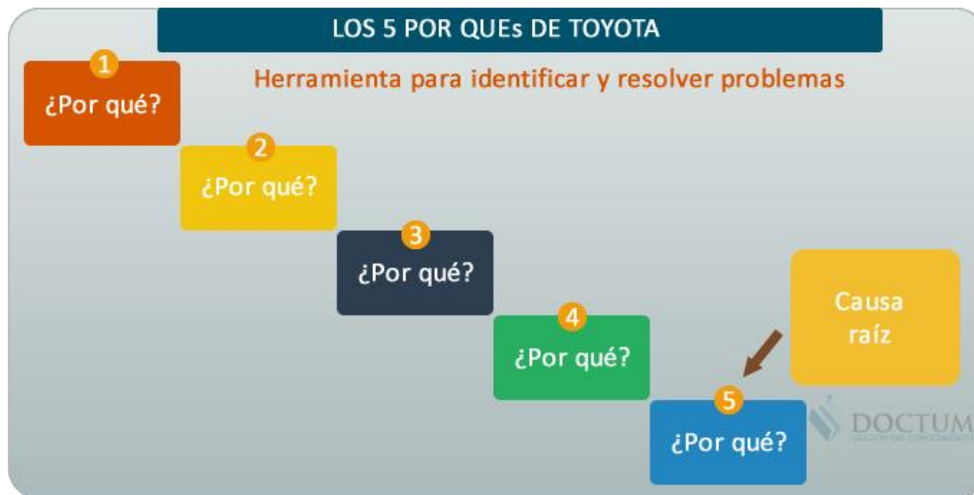
Cuando el grupo tiene la información respecto al comportamiento de los indicadores relevantes del proceso, este tiene la base del análisis causal de la situación problema, y a partir de la data debe iniciar el grupo un debate que conduzca a encontrar la causa o las causas raíces.

Realizar una lluvia de ideas de las causas del problema con base en los indicadores de rendimiento.



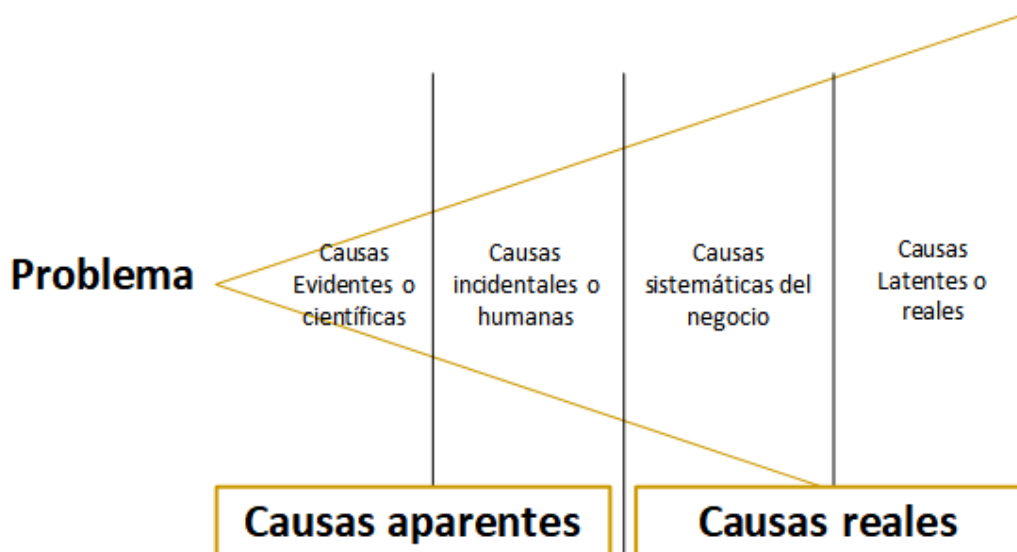
### **Técnica “5 Porque”**

Consiste en identificar el problema y comenzar a preguntar sucesivamente 5 veces por qué y llegar a la causa raíz.



Indagando se puede llegar a la verdadera causa:

### Estructura de túnel de los 5 por qué



### Ishikawa o Diagrama de Causa Efecto

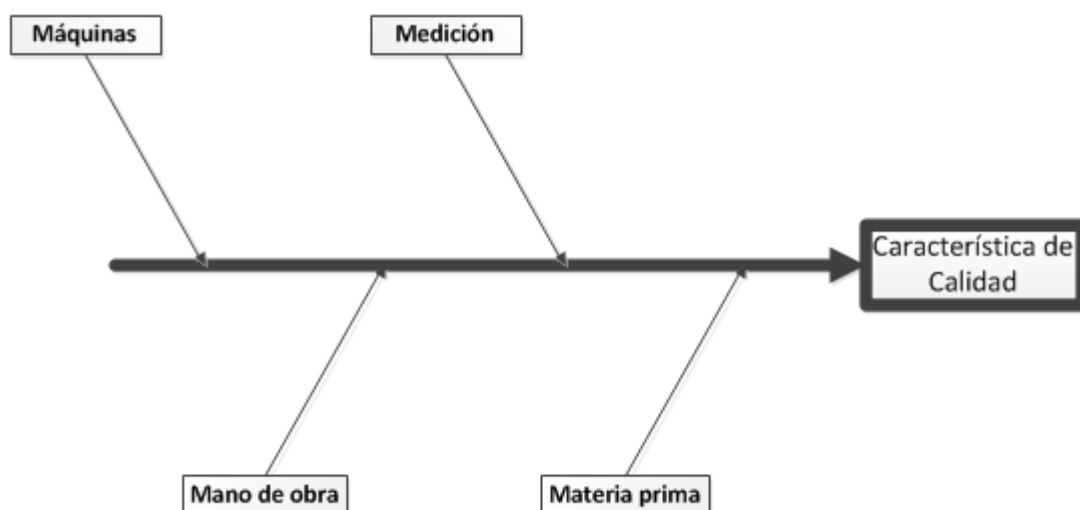
La variabilidad de una característica de calidad es un efecto o consecuencia de múltiples causas, por ello, al observar alguna inconformidad con alguna característica de calidad de un producto o servicio, es sumamente importante detallar las posibles causas de la inconsistencia. La herramienta de análisis más utilizada son los llamados diagramas de causa - efecto, conocidos también como

diagramas de espina de pescado, o diagramas de Ishikawa. Para hacer un diagrama de causa - efecto se recomienda seguir los siguientes pasos:

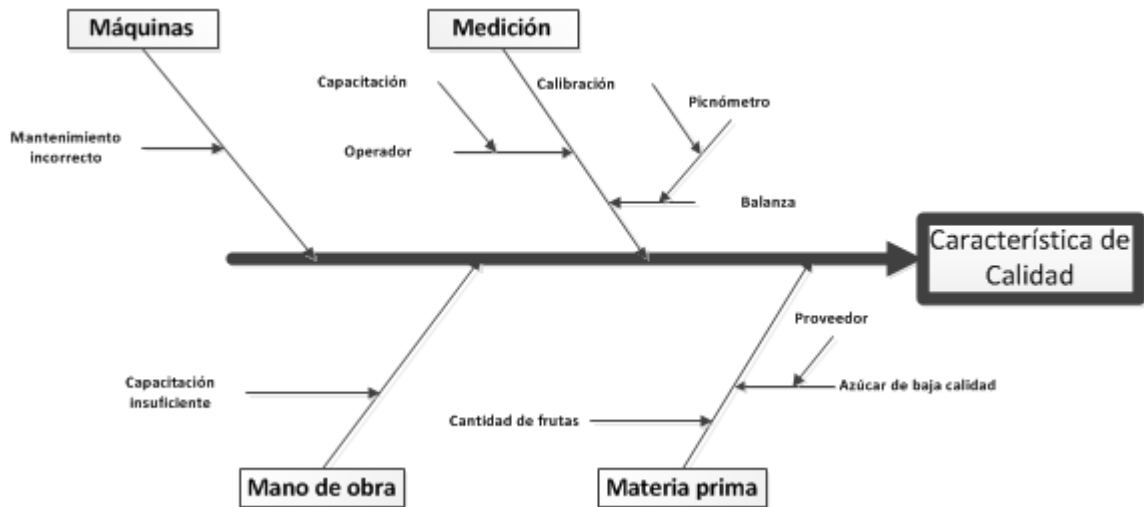
1. Elegir la característica de calidad que se va a analizar. Por ejemplo, en la producción de frascos de mermelada, la característica podría ser el peso del frasco lleno, la densidad del producto, los grados brix, etc. Trazamos una flecha horizontal gruesa en sentido izquierda a derecha, que representa el proceso y a la derecha de ésta escribimos la característica de calidad.



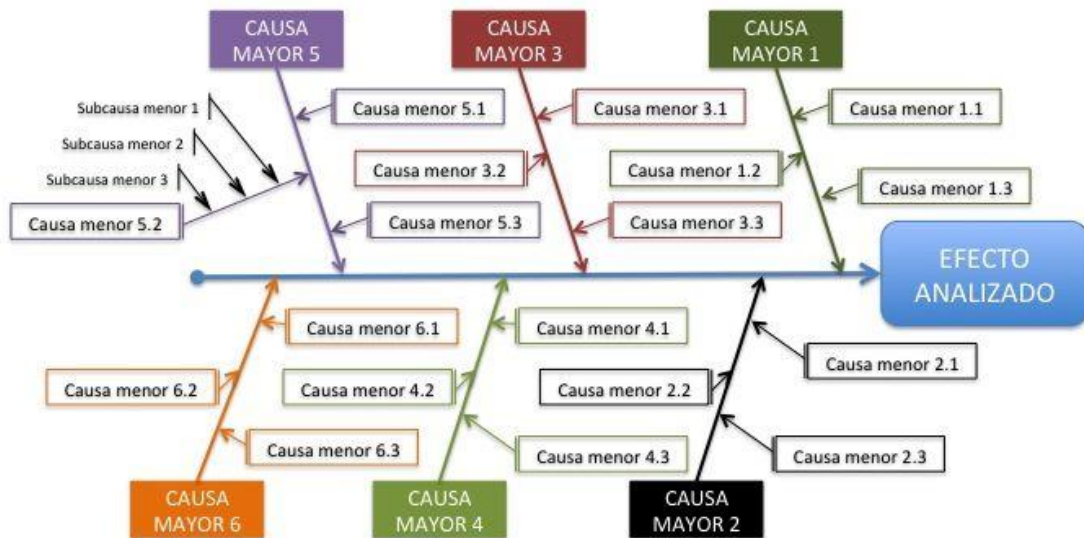
2. Indicamos los factores causales más importantes que puedan generar la fluctuación de la característica de calidad. Trazamos flechas secundarias diagonales en dirección de la flecha principal. Usualmente estos factores causales se ven representados en Materias primas, Máquinas, Mano de obra, Métodos de medición, etc.



3. Anexamos en cada rama factores causales más detallados de la fluctuación de la característica de calidad. Para simplificar ésta labor podemos recurrir a la técnica del interrogatorio (informada anteriormente). De ésta forma seguimos ampliando el diagrama hasta asegurarnos de que contenga todas las posibles causas de dispersión.

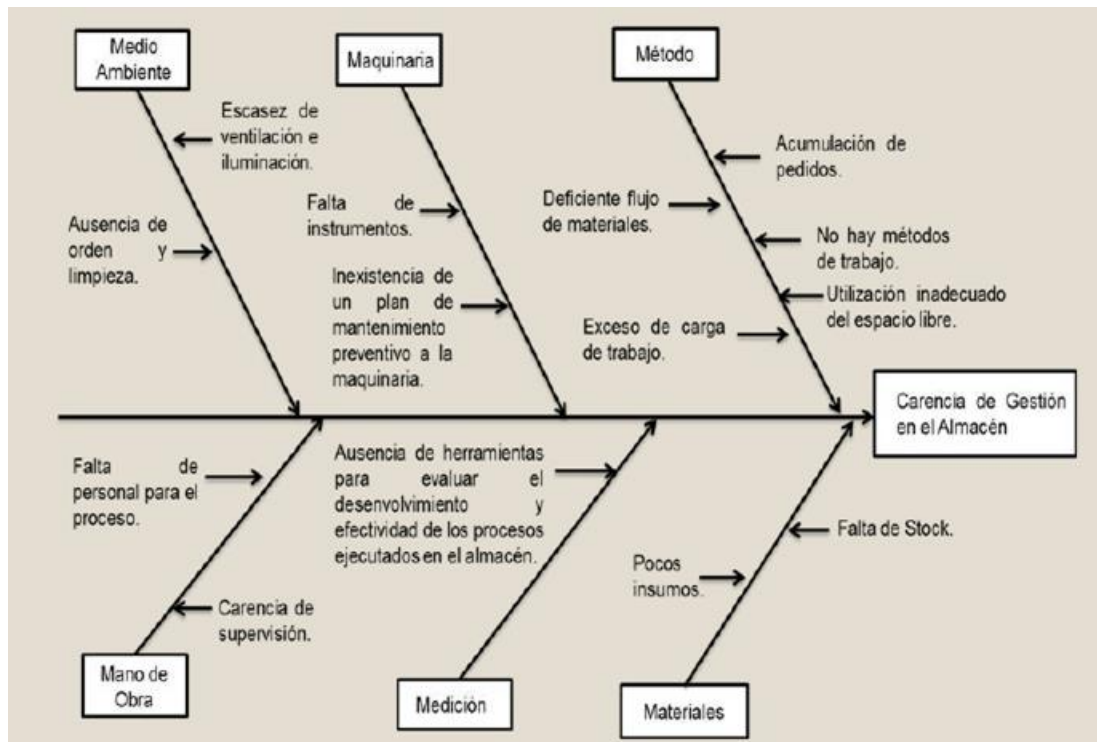


4. Verificamos que todos los factores causales de dispersión hayan sido anexados al diagrama. Una vez establecidas de manera clara las relaciones de causa y efecto, el diagrama estará terminado.



Resultado:(ejemplo carencia de Gestión en el almacén)

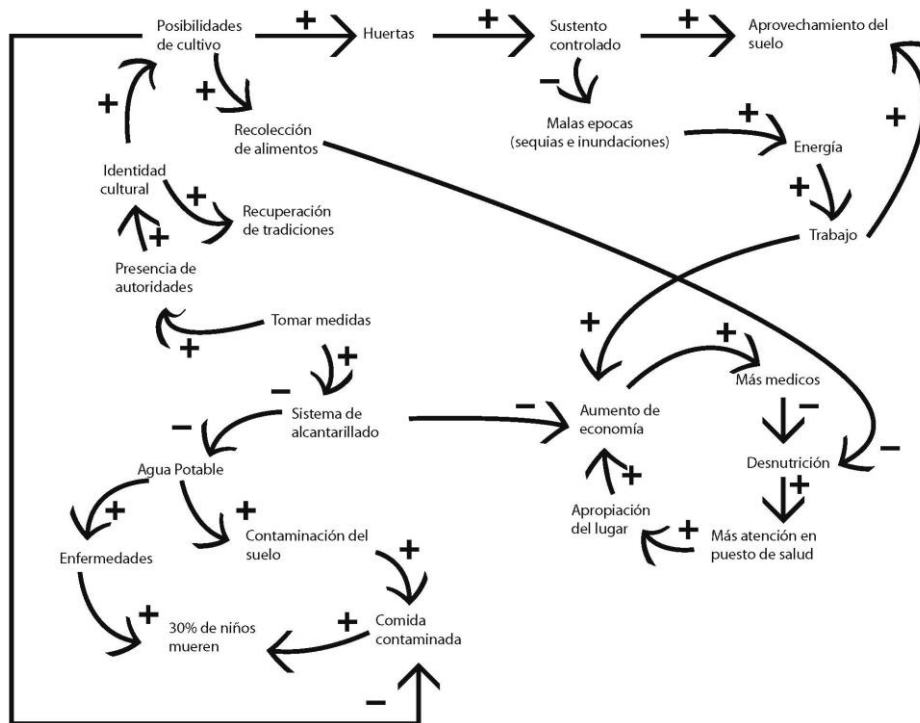
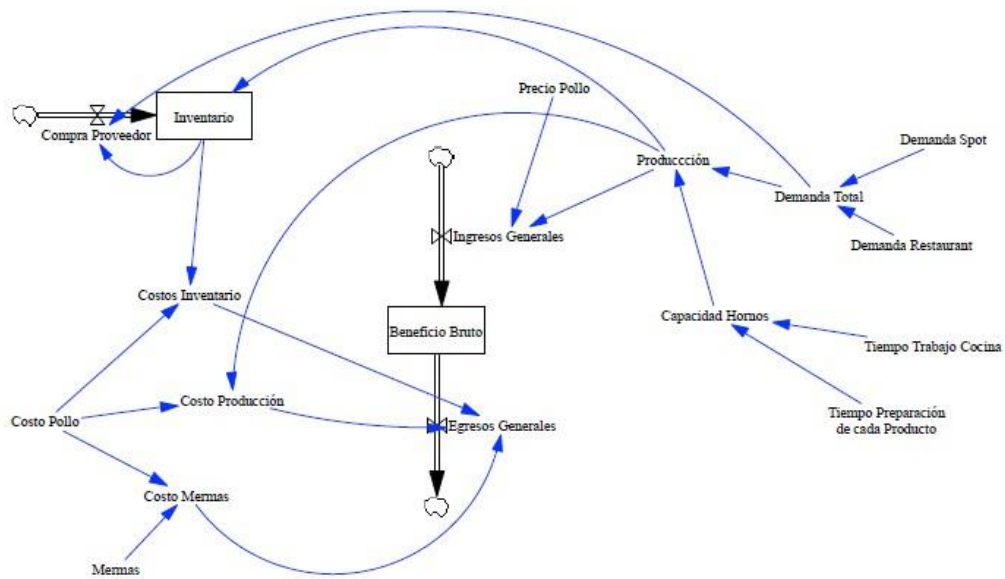




### Diagrama causal sistémico

Consiste en identificar los elementos que condicionan el comportamiento y organizarlos junto con sus relaciones en un Diagrama Causal.

A continuación, se visualizan dos ejemplos de distintas temáticas que demuestran que lo importante es el concepto y se pueden diseñar según sea más conveniente para el análisis:



## Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una variación del histograma tradicional, puesto que en el Pareto se ordenan los datos por su frecuencia de mayor a menor. El principio de Pareto, también conocido como la regla 80 -20 enunció en su momento que "el 20%

de la población, poseía el 80% de la riqueza". En el control de la calidad, ámbito en el que suele ocurrir que el 20% de los tipos de defectos, representan el 80% de las inconformidades.

El objetivo entonces de un diagrama de Pareto es el de evidenciar prioridades, puesto que en la práctica suele ser difícil controlar todas las posibles inconformidades de calidad de un producto o servicios.

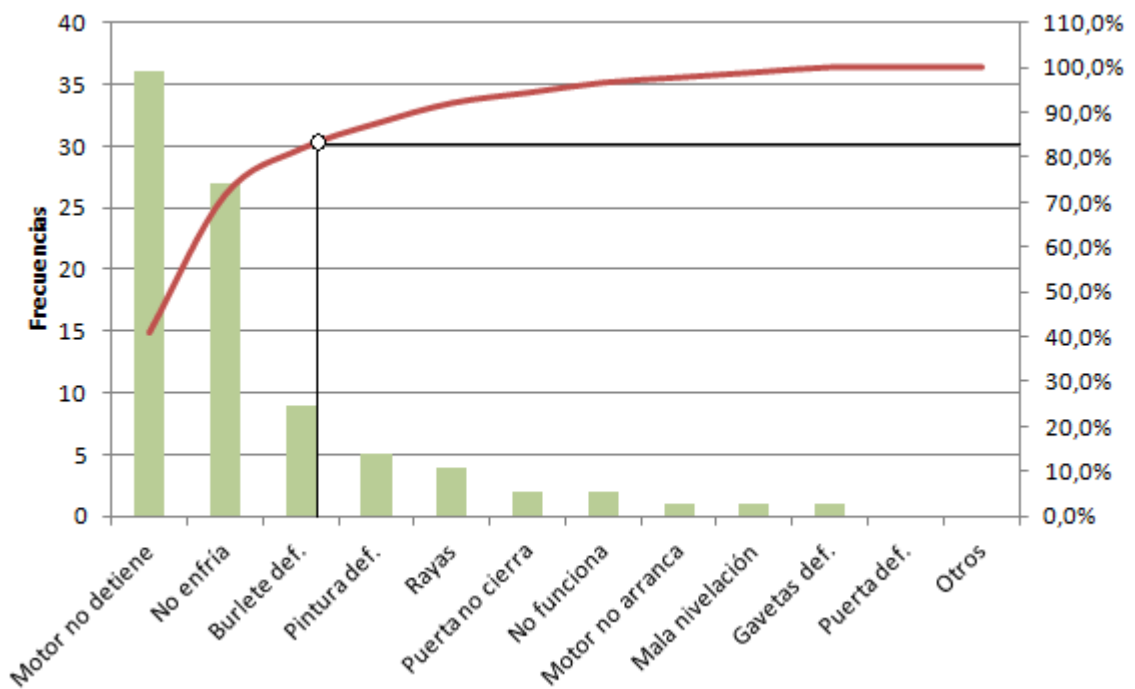
Supongamos que un proceso que produce refrigeradores desea establecer controles sobre los defectos que aparecen en las unidades que salen como producto terminado en la línea de producción. Para ello se hace imperativo determinar cuáles son los defectos más frecuentes. En primer lugar, se clasificaron todos los defectos posibles:

- Motor no detiene
- No enfría
- Burlete def.
- Pintura def.
- Rayas
- No funciona
- Puerta no cierra
- Gavetas def.
- Motor no arranca
- Mala nivelación
- Puerta def.
- Otros

Después de inspeccionar 88 refrigeradores defectuosos, se obtiene la siguiente tabla de frecuencias, se deben ordenar los datos y anexar una columna de frecuencias acumuladas:

Tipo de defecto	N°	Frecuencia	Frecuencia Acumulada
Motor no detiene	36	40,9%	40,9%
No enfría	27	30,7%	71,6%
Burlete def.	9	10,2%	81,8%
Pintura def.	5	5,7%	87,5%
Rayas	4	4,5%	92,0%
Puerta no cierra	2	2,3%	94,3%
No funciona	2	2,3%	96,6%
Motor no arranca	1	1,1%	97,7%
Mala nivelación	1	1,1%	98,9%
Gavetas def.	1	1,1%	100,0%
Puerta def.	0	0,0%	100,0%
Otros	0	0,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100,0%</b>	

Graficando se obtiene el diagrama de Pareto:



En éste caso el 81,8% de los defectos del proceso corresponden al 25% de los tipos de defectos, es decir que tan solo solucionando las 3 principales inconformidades se solucionarían el 81,8% de unidades defectuosas.

## **Método SCRAMPER**

Es una técnica creativa grupal cuyo nombre es una sigla formada por las palabras Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to other uses, Eliminate y Rearrange. En castellano, Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner en otros usos, Eliminar o minimizar y Reordenar o Invertir.

Se basa en el poder de la pregunta como elemento de fomento del pensamiento divergente y de la capacidad creativa. Propone siete tipos de preguntas para formularse al enfrentarnos ante un problema para encontrar posibles soluciones de forma creativa:

- Sustituir elementos, cosas, procedimientos, lugares, personas, ideas, emociones...
- Combinar temas, conceptos, ideas, emociones...
- Adaptar ideas de otros contextos, tiempos, escuelas, personas...
- Modificar, transformar, añadir algo a una idea, producto, servicio...
- Dar otros usos diferentes a las cosas...
- Eliminar o reducir al mínimo conceptos, atributos, partes, elementos...
- Reordenar o invertir posiciones, elementos, cambiar roles asignados, reorganizar procesos, acciones...

El proceso es el siguiente

### 1.- Definición del problema

El problema a resolver puede ser encontrar o mejorar un producto o servicio, un proceso de cualquier tipo, o resolver una situación, etc. Para la definición del problema se pueden usar otras técnicas creativas, como mapas mentales o las que creamos más adecuadas.

### 2.- Formulación de las preguntas, varias por cada concepto

Utilizando la lista de acciones propuestas por SCAMPER, vamos formulando y contestando preguntas. Todas las ideas que van surgiendo se anotan para su filtrado y evaluación posterior.

Preguntas a utilizar, por ejemplo:

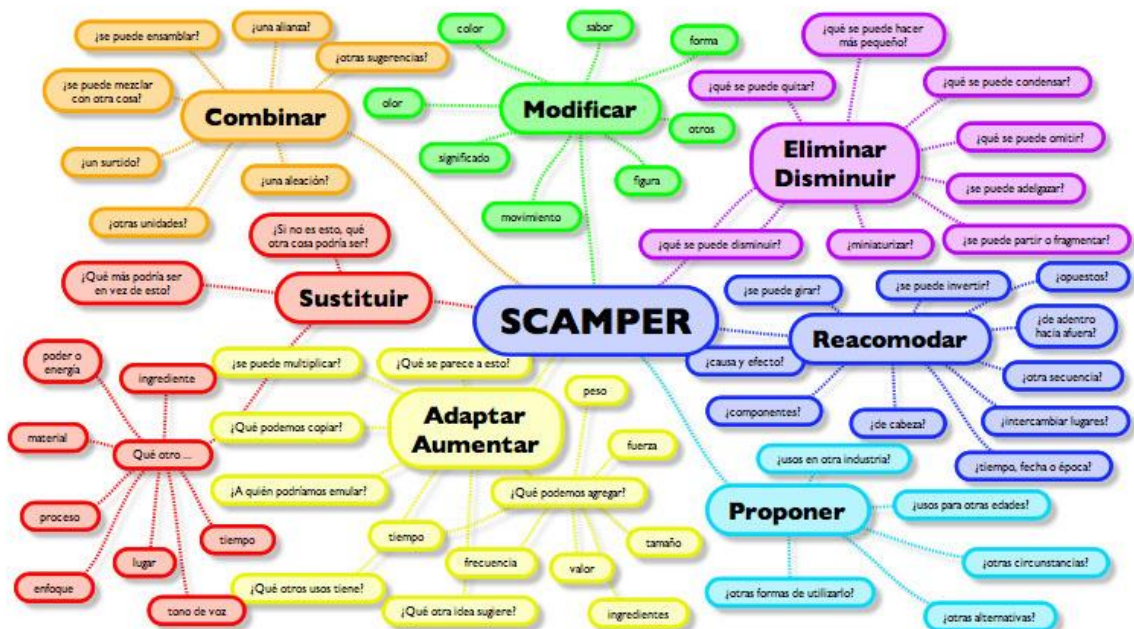
- **Sustituir**
  - ¿Qué podemos sustituir para lograr...?
  - ¿Qué no podemos sustituir?
  - ¿Qué pasaría si sustituimos a la persona X?
  - ¿Qué pasaría si sustituimos el proceso X por el Y?
  - ¿Podemos sustituir el color del producto?
  - ¿Podemos cambiar la forma del producto?
  - ¿Qué pasaría si cambiamos los materiales que usamos?
  - ¿Qué pasaría si cambiamos el procedimiento?
- **Combinar**
  - ¿Podemos combinar diferentes piezas del producto?
  - ¿Qué pasaría si combinamos este producto con este otro?
  - ¿Qué pasaría si combinamos personas del departamento X con el del Y?
  - ¿Qué materiales podemos combinar para reducir costes?
- **Adaptar**
  - ¿Qué pasaría si adaptamos el producto para otra función?
  - ¿Podemos adaptar el tiempo de uso a X evento?
  - ¿Qué pasaría si adaptamos la idea de la competencia para nuestros servicios?
  - ¿Podemos adaptar lo que hacen en EEUU o Alemania o China...?
  - ¿Podemos adaptar el uso que se daba en el pasado?
- **Modificar**
  - ¿Qué podemos modificar para reducir el tiempo de producción?
  - ¿Qué podemos modificar para reducir costes?
  - ¿Qué pasaría si modificamos el tamaño de nuestro producto?
  - ¿Qué pasaría si modificamos la forma de presentación del producto?
- **Poner en otros usos**
  - ¿Podemos dar otros usos a nuestro producto?
  - ¿Podemos dar uso para mayores a producto o servicio infantil?
  - ¿Puede ser usado por otro tipo de personas diferentes para las que fue diseñado?
  - ¿Puede ser usado por una persona con discapacidad?
  - ¿Qué uso le daría una mascota?
- **Eliminar o minimizar**
  - ¿Cómo podemos reducir las sobras?
  - ¿Podemos simplificar el producto o servicio?
  - ¿Podemos reducir el tiempo de uso?
  - ¿Qué pasaría si eliminamos una parte del producto o servicio?
  - ¿Qué pasaría si eliminamos una parte de la cadena de distribución?

- ¿Podemos eliminar restricciones?
- ¿Podemos minimizar el peso o tamaño?
- **Reordenar o Invertir**
  - ¿Qué pasaría si alteramos el orden de los servicios prestados?
  - ¿Podemos cobrar antes de servir?
  - ¿Qué pasaría si invertimos la jerarquía en la empresa?
  - ¿Podemos darle la vuelta al producto?
  - ¿Qué pasaría si se trabajara por la noche y se durmiera de día?

### 3.- Evaluación

Cuando ya se hayan formulado todas las preguntas y se hayan obtenido respuestas suficientes a cada cuestión es hora de evaluar las ideas surgidas. En base a unos criterios definidos previamente se evalúa cada una de las ideas, para seleccionar las más adecuadas, las mejores.

Al final del proceso se obtienen, seguro, grandes soluciones creativas y eficaces para el problema planteado.



### Técnica de seis sombreros

El método es simple. Hay seis **sombreros** imaginarios, cada uno de un color diferente. En cualquier momento un pensador puede escoger ponerse uno de los **sombreros** o se le puede pedir que se lo quite. Todas las personas de la reunión pueden usar un **sombrero** de un color concreto durante un tiempo en un momento determinado.



Una mirada objetiva a los datos y a la información. "Los hechos son los hechos".



Significa la crítica, lógica negativa, juicio y prudencia. El porqué algo puede ir mal.



La oportunidad para expresar nuevos conceptos, ideas, posibilidades, percepciones y usar el pensamiento creativo.



Legitima los sentimientos, presentimientos y la intuición, sin necesidad de justificarse.



Simboliza el optimismo, lógica positiva, factibilidad y beneficios.



Control y gestión del proceso del pensamiento.

Así, lo que busca esta técnica es representar seis direcciones de pensamiento contenidas en seis sombreros imaginarios. Cuando aparece un problema o se intenta tomar una decisión, cada sombrero ofrecerá una premisa, una visión, un encuadre concreto. Una vez los hayamos usado todos de forma proactiva, nos sentiremos más capacitados para tomar una decisión.

Para concluir, la técnica de los seis sombreros para pensar de Edward de Bono sigue siendo una buena estrategia para mejorar la calidad de la toma de decisiones. Se aplican los estilos de pensamiento necesarios para valorar los problemas o los hechos que los rodean desde todas las perspectivas y enfoques posibles. Las respuestas que se logren después no solo serán más acertadas, sino que también



serán mucho más creativas y originales.

### **Análisis de falla o Análisis del Modo y Efecto de Fallas (AMEF)**

El Análisis del Modo y Efecto de Fallas (AMEF), es un procedimiento que permite identificar fallas en productos, procesos y sistemas, así como evaluar y clasificar de manera objetiva sus efectos, causas y elementos de identificación, para de esta forma, evitar su ocurrencia y tener un método documentado de prevención.

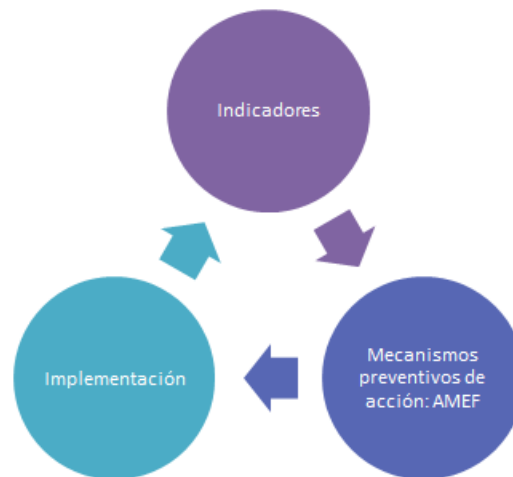
Una de las ventajas potenciales del AMEF, es que esta herramienta es un documento dinámico, en el cual se puede recopilar y clasificar mucha información acerca de los productos, procesos y el sistema en general. La información es un capital invaluable de las organizaciones.

El procedimiento AMEF puede aplicarse a:

- **Productos:** El AMEF aplicado a un producto sirve como herramienta predictiva para detectar posibles fallas en el diseño, aumentando las probabilidades de anticiparse a los efectos que pueden llegar a tener en el usuario o en el proceso de producción.
- **Procesos:** El AMEF aplicado a los procesos sirve como herramienta predictiva para detectar posibles fallas en las etapas de producción, aumentando las probabilidades de anticiparse a los efectos que puedan llegar a tener en el usuario o en etapas posteriores de cada proceso.
- **Sistemas:** El AMEF aplicado a sistemas sirve como herramienta predictiva para detectar posibles fallas en el diseño del software, aumentando las probabilidades de anticiparse a los efectos que pueden llegar a tener en su funcionamiento.
- **Otros:** El AMEF puede aplicarse a cualquier proceso en general en el que se pretendan identificar, clasificar y prevenir fallas mediante el análisis de sus efectos, y cuyas causas deban documentarse.

El AMEF es por excelencia la metodología propuesta como mecanismo de acción preventivo en el diagnóstico y la implementación del ***Lean Manufacturing*** (es un proceso continuo y sistemático de identificación y eliminación de actividades que

*no agregan valor en un proceso, pero sí implican costo y esfuerzo*). Este se activa por medio de los indicadores cuando se requiere prevenir la generación de problemas.



Para desarrollar el AMEF se requiere de un trabajo previo de recolección de información; en este caso el proceso debe contar con documentación suficiente acerca de todos los elementos que lo componen. El AMEF es un procedimiento sistemático cuyos pasos se describen a continuación:

1. Desarrollar un mapa del proceso (Representación gráfica de las operaciones).
2. Formar un equipo de trabajo, documentar el proceso, el producto, etc.
3. Determinar los pasos críticos del proceso.
4. Determinar las fallas potenciales de cada paso del proceso, determinar sus efectos y evaluar su nivel de gravedad (severidad).
5. Indicar las causas de cada falla y evaluar la ocurrencia de las fallas.
6. Indicar los controles (medidas de detección) que se tienen para detectar fallas y evaluarlas.
7. Obtener el número de prioridad de riesgo para cada falla y tomar decisiones.
8. Ejecutar acciones preventivas, correctivas o de mejora.

## Comparación por pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

El método compara a los empleados por pares, en base a un factor y se anota en la derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño.

Comparación de los empleados en cuanto a productividad	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0
Clasificación en cuanto a la productividad	2	1	3	4

Es útil cuando las prioridades no son claras. Especialmente cuando no se tiene datos objetivos para fundamentar. Sobre la técnica de puntuación, el proceso de calificación es simple. Es posible darles la misma puntuación a los que tienen habilidades similares. Como desventaja, el uso es sólo a grupos pequeños y una sola clasificación (ranking) de eficacia laboral. Este método es complementario a otros elementos de análisis no es eficiente cuando se realiza en forma única y distanciado de otros elementos de evaluación.

## Análisis Jerárquico Multicriterio (AHP) o Proceso analítico jerárquico (PJA)

El Proceso de jerarquía Analítica es una técnica estructurada para tratar con decisiones complejas. En vez de prescribir la decisión «correcta», el PJA ayuda a los tomadores de decisiones a encontrar la solución que mejor se ajusta a sus

necesidades y a su comprensión del problema.

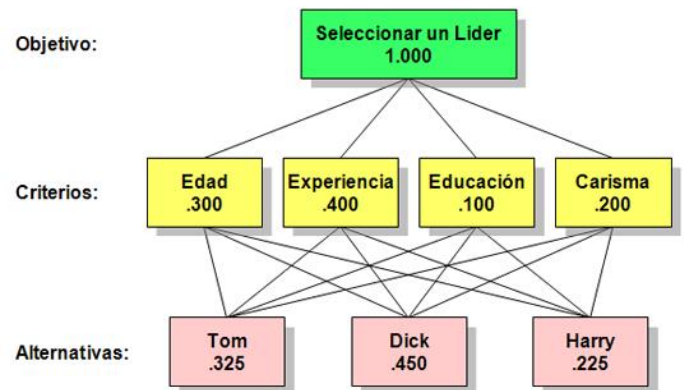
Existen muchos softwares para ayudar en la aplicación de proceso. Los usuarios del PJA primero descomponen sus problemas de decisión en una jerarquía donde los sub-problemas son comprendidos más fácilmente, cada uno de los cuales puede ser analizado de forma independiente. Los elementos de la jerarquía pueden relacionarse a cualquier aspecto del problema de decisión, tangible o intangible, cuidadosamente medido o aproximadamente estimado, -bien o mal entendido- cualquier cosa que aplique a la decisión que se esté tomando.

Cuando la jerarquía se ha construido, los decisores sistemáticamente evalúan sus elementos para compararlos unos con otros, únicamente se comparan dos elementos a la vez. Cuando se hacen las comparaciones, los decisores pueden usar datos concretos sobre los elementos, o pueden usar sus juicios sobre la importancia y el significado relativo de los elementos. Es esencial para el PJA que los juicios humanos, y no sólo la información subyacente, puedan ser usados para realizar las evaluaciones.

El PJA convierte estas evaluaciones a valores numéricos o prioridades. Un peso numérico o una prioridad es derivada de cada elemento de una jerarquía, permitiendo que elementos diversos y frecuentemente inconmensurables sean comparados unos con otro de forma racional y consistente. Esta capacidad distingue el PJA de otras técnicas para tomar decisión. En el paso final del proceso, las prioridades numéricas son calculadas para cada una de las alternativas de decisión. Estos números representan la habilidad relativa de las alternativas para lograr el objetivo de la decisión, de modo que permita una consideración directa de los diferentes cursos de acción.

Ejemplo:

## PAJ: Seleccionando un Líder



El diagrama muestra una jerarquía simple, al final del proceso de toma de decisión. Las prioridades numéricas, derivadas de la información que ingresan los decisores, son mostradas para cada elemento de la jerarquía. En esta decisión, el objetivo era escoger un líder basado en cuatro criterios específicos. Dick era la alternativa preferida, con una prioridad de 0.450. Él era preferido respecto a Harry con el doble de fuerza, cuya prioridad era 0.225. Tom se encontraba en un punto intermedio. La Experiencia fue el criterio más importante para tomar la decisión, seguido por la Edad, el Carisma y la Educación. Esos factores fueron ponderados .400, .300, .200 y .100, respectivamente.

### Lección de un punto (LUP - OPL)

La Lección de Un Punto (LUP) también conocida como OPL por las siglas de los términos One Point Lesson, es una herramienta de comunicación, utilizada para la transferencia de conocimientos y habilidades simples o breves. Vale la pena aclarar que, aunque los conocimientos transmitidos por medio de una LUP son poco complejos, deben ser revisados y aprobados, y no reemplazan un Plan de Operación Estándar (POE), de hecho, se pueden utilizar como complemento de un

POE, o para transmitir información que no requiere del mismo. Una buena LUP debe en esencia permitir un aprendizaje fácil, claro y preciso.

El formato para consignar una lección debe estandarizarse para toda la compañía, su diseño puede ser simple, y contener información básica tal cómo:

- Quién preparó la LUP
- Fecha
- Título de la LUP
- Tipo de LUP (Seguridad, Medio ambiente, Pequeña mejora, otros)
- Revisado y aprobado (Usualmente este espacio es diligenciado por el jefe de área)
- Consecutivo (Determinado por el área central en el que reposa el archivo de LUP's)





IngenieriaIndustrialOnline.com


FORMATO DE LECCIONES DE UN PUNTO					
Elaborada por:	Pablo García			Área:	Almacén
Revisado por:	Nestor León			Fecha:	12/06/2015
Tipo de LUP	TPM	Seguridad	Medio Ambiente	Calidad	Otros
	X				

Título: Clasificación de unidades críticas N° 167


En nuestro almacén, los inventarios de unidades críticas tienen una codificación por colores que indican su nivel de existencias y la acción que se debe tomar en función de su stock.



Nivel de existencia óptimo, no requiere de pedidos adicionales



Nivel de existencia por debajo del mínimo de unidades, emitir pedido



Sin existencias, solicitar unidades de manera urgente

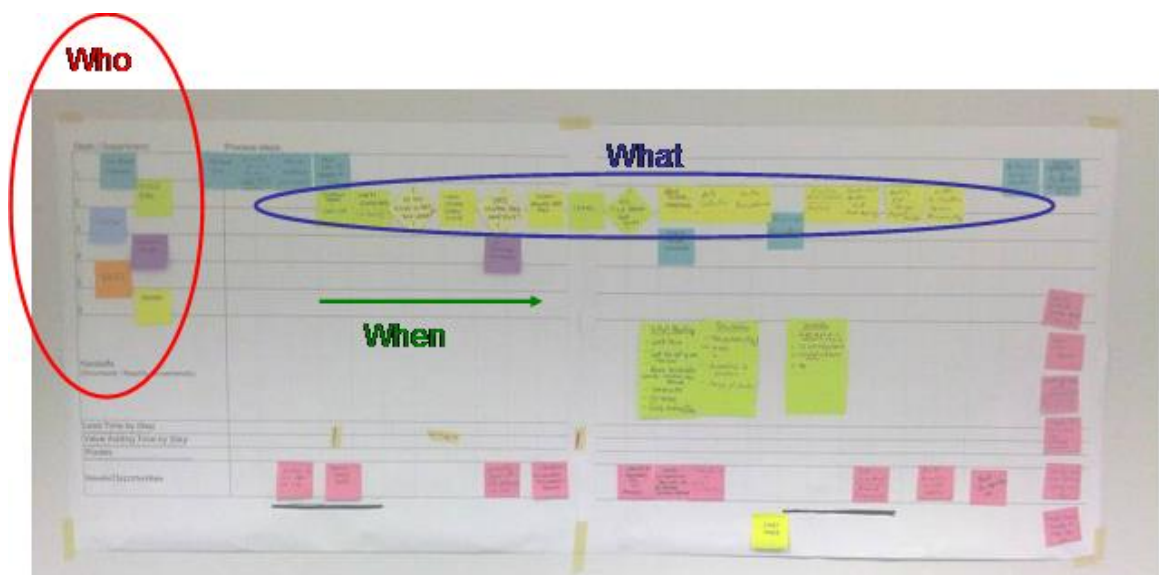
### Beneficios obtenidos

- Aprovechamiento del capital intelectual de la organización
- Disminución de los tiempos de capacitación y formación
- Mejoramiento en la ejecución de procedimientos
- Normalización de procesos simples
- Fomento de la cultura organizacional
- Canalización de ideas
- Generación de evidencia: transición de conocimiento tácito a explícito
- Estímulo creativo para el personal

## Storyboard, Makigamis

Documentación del proceso de mejora por medio de un guion gráfico en que se especifican las situaciones del antes, el después y se agregan lecciones de un punto.

También se pueden utilizar fotos que demuestran un antes y después. Es convertir los procesos “visibles”, algunos ejemplos:



Situaciones “Antes y Después”







De esta manera la organización hace visible los cambios, las mejoras, todos los sectores de la empresa observan, se sienten más involucrados e informados.

También se puede reconocer a los equipos de trabajo con fotos del equipo y colocar cartelitos que referencian su buen trabajo, por ejemplo: "Great Job":

**GREAT  
JOB!**

## 5. Descripción de funciones

<b>Gerencia General</b>
<b>Gerente General (1)</b>
<i>Hombre, entre 32-40 años.</i>
<i>Experiencia de 5 años integrando el management de empresas de servicios, ocupando posición de gerente general (CEO), gerente financiero (CFO) o COO (gerente de operaciones).</i>
<b>Formación:</b> <i>Graduado universitario en las carreras de ciencias económicas o ingeniería, con MBA en Dirección de empresas.</i>
<b>Habilidades requeridas:</b> <i>empatía, liderazgo, buena comunicación, motivador, capacidad de adaptación permanente y pensamiento crítico.</i>
<b>Funciones:</b>
<i>Definir estrategia a corto, medio y largo plazo.</i>
<i>Liderar la marcha del negocio.</i>
<i>Planificar las actividades.</i>
<i>Organizar los recursos de la entidad de la manera más adecuada a fin de ser más competitivos y ganar mayor cuota de mercado.</i>

<b>Compras y Contrataciones</b>
<b>Gerente de Compras y Contrataciones (cantidad 1)</b>
<i>Hombre/Mujer, entre 25-35 años.</i>
<i>Experiencia de 2/3 años integrando posiciones similares de empresas de servicios.</i>
<b>Formación:</b> <i>Graduado universitario en las carreras de ciencias económicas o ingeniería.</i>
<b>Funciones:</b>
<i>Planificar y gestionar el departamento de compras</i>
<i>Monitorear las condiciones del mercado: cotizaciones, noticias del sector, etc.</i>
<i>Definir los procedimientos y procesos para la compra de suministros y contratación de servicios ya sea para cubrir necesidades internas como externas.</i>
<i>Gestión de toda la documentación relativa a la compra de los materiales.</i>
<i>Gestión de la relación con proveedores y monitorear cumplimiento de las condiciones pactadas, calidad, problemas que pueden surgir, etcétera.</i>
<i>Manejo eficiente de los recursos asignados.</i>

### **Ejecutivos de Compras (cantidad 3)**

Hombre/Mujer, entre 24-30 años.

Experiencia de 2 años integrando posiciones de compras en empresas industriales, agropecuarias, comercios, servicios, construcción y minería.

**Formación compras locales (2):** Graduado universitario o próximo a graduarse en las carreras de ciencias económicas, ingeniería, comercialización, etcétera.

**Formación compras al exterior (1):** Graduado universitario en las carreras de Despachante de Aduana con manejo de idioma inglés y portugués.

#### **Funciones:**

Desarrollar base de proveedores, buscando a los más eficientes en cuestión de precio, eficiencia y flexibilidad de condiciones como así también proveedores alternativos.

Analizar y comprar alternativas para seleccionar adecuadamente a los proveedores.

Negociar fuertemente con los proveedores para lograr la compra o contratación más adecuada de acuerdo a las necesidades del cliente.

Procurar obtener materiales y servicios al precio más bajo posible y con la más alta calidad.

Optimizar el uso de los recursos disponibles con el fin de proporcionar el beneficio máximo para la empresa y sus clientes.

Reducir la gestión administrativa a los menores niveles posibles para mejorar la eficiencia de los departamentos.

### **Asistente de Finanzas y Contabilidad (cantidad 1)**

Hombre/Mujer, entre 20-35 años.

Experiencia de 1 año integrando posiciones similares.

**Formación:** Estudiante o próximo a graduarse en las carreras de ciencias económicas.

#### **Funciones:**

Ejecutar tareas del sector de acuerdo a lo planificado.

Nexo entre la empresa y el estudio contable.

Manejo de caja chica

Procesamiento y contabilización de operaciones.

Análisis de cuentas

Gestión y archivo de documentación

Gestión de facturación y cobranzas

Gestión de pago a proveedores

## **Administración**

### **Gerente de Administración (1)**

*Hombre/Mujer, entre 25- 40 años.*

*Experiencia de 3/5 años integrando posiciones similares de empresas de servicios.*

**Formación:** *Graduado universitario en las carreras de finanzas, administración de empresas o Ingeniería industrial. Deseable que posea estudios de posgrado o especializaciones.*

#### **Funciones:**

*Definir los procedimientos y procesos del sector.*

*Coordinar control de presupuesto y monitoreo de gastos e inversiones.*

*Planificar las estrategias de contrataciones de recursos y compensaciones.*

*Coordinar el control de gestión y asegurar el monitoreo de resultados.*

*Aplicar planes de acción con las distintas áreas para corregir desvíos.*

*Optimizar las áreas a cargo y los recursos utilizados.*

*Fortalecer la estructura de la empresa asegurando buen clima laboral y buenas prácticas de recursos humanos.*

*Coordinar las finanzas y contabilidad asegurando el asesoramiento del profesional con expertise impositivo y de RRHH.*

## **Asistente de Recursos Humanos (cantidad 1)**

*Mujer, entre 20-35 años.*

*Experiencia de 2 años integrando posiciones similares.*

**Formación:** *Estudiante universitario proximo a graduarse en la carrera de Administración de Recursos Humanos o afines.*

#### **Funciones:**

*Planificar tareas del área de recursos humanos, de acuerdo al planeamiento estratégico de la empresa.*

*Diseñar e implementar estrategias de selección de personal, capacitación, motivación y promoción, diseño y evaluación de puestos, escalas salariales y gestión de cambios en el desarrollo de recursos humanos.*

*Diseñar e implementar el código de ética y reglamento interno.*

*Facilitar las relaciones humanas en grupo, logrando resultados efectivos.*

*Monitorear el clima laboral para optimizar el desempeño de los recursos humanos.*

*Optimizar el uso de los recursos disponibles.*

*Definir los procedimientos y procesos del sector.*

*Relevar las novedades del personal para liquidación de sueldos.*



<b>Tecnología</b>
<b>Gerente de Tecnología (cantidad 1)</b>
<i>Hombre, entre 25-35 años.</i>
<i>Experiencia de 2/3 años integrando posiciones similares en empresas de servicios.</i>
<b>Formación:</b> <i>Graduado en la carrera de ingeniería en sistemas, programación o similares.</i>
<b>Funciones:</b>
<i>Desarrollar un software de gestión interno de acuerdo a las necesidades del negocio.</i>
<i>Desarrollar interfaces con los sistemas del cliente, en caso de requerirse.</i>
<i>Solucionar fallas del sistema.</i>
<i>Promover mejoras al sistema.</i>
<i>Elaborar planes de contingencia.</i>
<i>Asegurar el adecuado funcionamiento de los equipos.</i>
<i>Optimizar el uso de los recursos disponibles.</i>
<i>Solucionar incidencias y brindar soporte.</i>

<b>Ventas</b>
<b>Gerente de Ventas (cantidad 1)</b>
<i>Hombre, entre 25-35 años.</i>
<i>Experiencia de 2/3 años integrando posiciones similares en empresas de servicios.</i>
<b>Formación:</b> <i>Graduado universitario en las carreras de marketing y/o comercialización.</i>
<b>Funciones:</b>
<i>Definir los procedimientos y procesos del sector.</i>
<i>Elaborar el presupuesto de ventas.</i>
<i>Definir los objetivos de ventas y desarrollar planes de acción para cumplirlos.</i>
<i>Medir resultados esperados versus reales. Identificar desvíos y desarrollar acciones para corregirlos.</i>
<i>Elaborar informes para la gerencia.</i>
<i>Optimizar el uso de los recursos disponibles.</i>
<i>Supervisar el trabajo de los ejecutivos de ventas y resolver problemas que pudieran producirse.</i>

### **Ejecutivos de Ventas (cantidad 2)**

*Hombre/Mujer, entre 25-35 años.*

*Experiencia de 2/3 años integrando posiciones similares en empresas de servicios.*

**Formación:** *Graduado universitario en las carreras de marketing y/o comercialización.*

**Funciones:**

*Brindar un servicio profesional y de calidad.*

*Detectar oportunidades y necesidades del mercado.*

*Identificar las necesidades del cliente.*

*Desarrollar propuestas comerciales y presentaciones de acuerdo al perfil, tamaño del negocio y requerimientos del cliente, buscando optimizar los resultados de la empresa.*

*Generar relaciones de confianza con los clientes procurando fidelizar la cartera y construir relaciones comerciales de largo plazo.*

*Mantener e incrementar la cartera de clientes.*

*Facturar los servicios prestados.*

*Monitorear las cuentas corrientes de los clientes.*

*Brindar soporte a los clientes.*

## 6. Análisis económico y financiero de escenarios

**Escenario Moderado** (considerado con mayor probabilidad de ocurrencia, analizado en detalle en el cuerpo del plan de negocios)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Ventas	400.000	420.000	441.000	463.050	486.203	
Gastos mano de obra directa	-265.084	-270.386	-275.794	-281.310	-286.936	
Gastos administracion	-56.533	-57.664	-58.817	-59.994	-61.193	
<b>Ebitda</b>	<b>78.382</b>	<b>91.950</b>	<b>106.389</b>	<b>121.747</b>	<b>138.073</b>	
<i>Margen sobre ventas</i>	<i>20%</i>	<i>22%</i>	<i>24%</i>	<i>26%</i>	<i>28%</i>	
Impuesto a las Ganancias	-23.515	-22.987	-26.597	-30.437	-34.518	
Impuesto a los Ingresos Brutos	-16.000	-18.900	-22.050	-23.153	-24.310	
<b>Flujo del Proyecto</b>	<b>-120.000</b>	<b>38.868</b>	<b>50.062</b>	<b>57.742</b>	<b>68.157</b>	<b>485.568</b>
Tasa de corte	1,180	18%				
Flujos Acumulados	-120.000					
Valor presente 1	32.939					
Valor presente 2	35.954					
Valor presente 3	35.143					
Valor presente 4	35.155					
Valor presente 5	34.639					
Valor presente 6	179.870					
<b>VAN</b>	<b>233.699</b>					
<b>TIR</b>	<b>54%</b>					
<b>Payback</b>	<b>3 años y 5 meses</b>					

Fuente: Elaboración propia

### Premisas utilizadas:

- Aumento de ingresos del 5% interanual y 2% a perpetuidad.
- Aumento de costos del 2% interanual desde el segundo año en adelante.
- Alícuota de Impuestos sobre sueldos estimado del 24% estable durante el período analizado.
- Alícuota de Impuestos a las Ganancias del 30% para el primer año y 25% estable durante el resto del período analizado.
- Alícuota de Impuestos a los Ingresos Brutos del 3% estable durante el período analizado.

## Escenarios complementarios:

### Escenario Pesimista:

Ventas iniciales USD 385.000 (se mantienen estables el resto de las variables)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad	
Ventas	385.000	404.250	424.463	445.686	467.970		
Gastos mano de obra directa	-265.084	-270.386	-275.794	-281.310	-286.936		
Gastos administracion	-56.533	-57.664	-58.817	-59.994	-61.193		
<b>Ebitda</b>	<b>63.382</b>	<b>76.200</b>	<b>89.851</b>	<b>104.382</b>	<b>119.840</b>		
<i>Margen sobre ventas</i>	16%	19%	21%	23%	26%		
Impuesto a las Ganancias	-23.515	-22.987	-26.597	-30.437	-34.518		
Impuesto a los Ingresos Brutos	-16.000	-18.900	-22.050	-23.153	-24.310		
<b>Flujo del Proyecto</b>	<b>-120.000</b>	<b>23.868</b>	<b>34.312</b>	<b>41.204</b>	<b>50.793</b>	<b>61.012</b>	<b>373.849</b>
Tasa de corte	1,180	18%					
Flujos Acumulados	-120.000						
Valor presente 1	20.227						
Valor presente 2	24.643						
Valor presente 3	25.078						
Valor presente 4	26.199						
Valor presente 5	26.669						
Valor presente 6	138.485						
<b>VAN</b>	<b>141.300</b>						
<b>TIR</b>	<b>41%</b>						
<b>Payback</b>	<b>4 años y 11 meses</b>						

Fuente: Elaboración propia

### Escenario Optimista

Ventas iniciales USD 420.000 (se mantienen estables el resto de las variables)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad	
Ventas	420.000	441.000	463.050	486.203	510.513		
Gastos mano de obra directa	-265.084	-270.386	-275.794	-281.310	-286.936		
Gastos administracion	-56.533	-57.664	-58.817	-59.994	-61.193		
<b>Ebitda</b>	<b>98.382</b>	<b>112.950</b>	<b>128.439</b>	<b>144.899</b>	<b>162.383</b>		
<i>Margen sobre ventas</i>	23%	26%	28%	30%	32%		
Impuesto a las Ganancias	-23.515	-22.987	-26.597	-30.437	-34.518		
Impuesto a los Ingresos Brutos	-16.000	-18.900	-22.050	-23.153	-24.310		
<b>Flujo del Proyecto</b>	<b>-120.000</b>	<b>58.868</b>	<b>71.062</b>	<b>79.792</b>	<b>91.310</b>	<b>103.555</b>	<b>634.527</b>
Tasa de corte	1,180	18%					
Flujos Acumulados	-120.000						
Valor presente 1	49.888						
Valor presente 2	51.036						
Valor presente 3	48.564						
Valor presente 4	47.097						
Valor presente 5	45.265						
Valor presente 6	235.049						
<b>VAN</b>	<b>356.898</b>						
<b>TIR</b>	<b>70%</b>						
<b>Payback</b>	<b>2 años y 5 meses</b>						

Fuente: Elaboración propia