



Maestría en Dirección de Empresas

Cohorte: MBA i89

Autor: Lic. Alan Gustavo De Simone

Director: Dr. Martín Leal

DSH Argentina®

Consultoría especializada en MiPyMEs

DSH®
Argentina

Octubre 2019

ABSTRACT

In Argentina, as in many other countries all over the world, Small and Medium Enterprises (SMEs) have a relevant role for the development of the whole economy. Particularly, Argentina presents many significant challenges with regards to companies' management. Macroeconomic conditions have been deteriorating in the last few years and relevant variables such as local interest rates, currency volatility and changes in regulations create an unfavorable environment for any enterprise to succeed. In addition, Argentina is immersed in a recessionary economy with a high level of inflation. Significant tax burden and lack of adequate financing bring about companies to shut down and lay-off. The purpose of the current business plan is to create a specialized consultancy firm focus on SMEs, starting its operations in Buenos Aires, Argentina by 2020.

ÍNDICE

1. OBJETIVOS	5
2. INTRODUCCIÓN	5
3. FUNDAMENTACIÓN.....	8
4. ENFOQUE METODOLÓGICO	9
5. PLAN DE NEGOCIO	10
5.1. RESUMEN EJECUTIVO	10
5.2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	10
5.2.1. Descripción del Negocio	10
5.2.2. Modelo CANVAS	11
5.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	13
5.3.1. Análisis PESTEL.....	13
5.3.2. Análisis de la Industria	15
5.3.3. Análisis FODA.....	19
5.3.4. Estrategia del Negocio.....	20
5.4. ANÁLISIS DE MERCADO	20
5.4.1. El Sector	20
5.4.2. Mercado Objetivo.....	21
5.4.3. Estimación de la Demanda Potencial	23
5.5 PLAN COMERCIAL	23
5.5.1. Posicionamiento.....	23
5.5.2. Comunicación y Promoción	24
5.5.3. Alianzas Estratégicas.....	26
5.5.4. Propuesta de Valor	27
5.6. PLAN DE OPERACIONES.....	31
5.6.1. Estructura y Organización Interna.....	31
5.6.2. Gestión de los Recursos Humanos.....	33
5.6.3. Descripción de los Servicios	37
5.7. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.....	43
5.8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	44
5.8.1. Supuestos y Proyecciones.....	44
5.8.2. Estructura de Capital	45
5.8.3. Valuación del Negocio	46
5.8.4. Análisis de Sensibilidad	48
5.9. CONTINGENCIAS Y RIESGOS.....	50

6. CONCLUSIÓN	51
7. BIBLIOGRAFÍA	52
8. ANEXOS	54

1. OBJETIVOS

El presente trabajo propone elaborar un plan de negocios para evaluar la viabilidad económica, financiera, operativa y organizacional para la creación de una consultora focalizada en MiPyMEs con el fin de asesorarlas respecto a la legislación vigente y buenas prácticas en materia financiera en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, para comenzar sus operaciones hacia el año 2020.

Para alcanzar dicho objetivo general, se establecen los siguientes objetivos particulares:

- ✓ Desarrollar un análisis de la viabilidad económica y financiera.
- ✓ Desarrollar un análisis sobre la viabilidad operativa.
- ✓ Descripción de los procesos y metodologías de trabajo para brindar el servicio.

2. INTRODUCCIÓN

La importancia de realizar un plan de negocios radica en la posibilidad de formalizar una idea de proyecto y estudiar la viabilidad del mismo. Existen tanto factores externos como internos que impactan en el desarrollo y en los resultados del proyecto. Es conveniente contextualizar y determinar el marco en el cual se desarrollarán las operaciones, entendiendo el entorno legal, social, económico y político, para poder anticiparse y prever cuál es la mejor estructura y estrategia para llevarlo adelante.

Existen diversas herramientas para estructurar un plan de negocios que facilitan la lectura y su interpretación desde la perspectiva de diversas partes interesadas o *stakeholders*. Entre las partes interesadas más importantes se destacan los socios, inversores, acreedores, empleados, clientes, proveedores, el Estado en sus distintos niveles y la misma comunidad en la cual se desenvuelva la organización.

Entre los enfoques para comenzar el análisis del plan de negocios, se seguirá un análisis deductivo, desde lo general a lo particular, comenzando por un análisis del

macroentorno y de la industria, utilizando herramientas como el análisis PESTEL¹ y las 5 fuerzas de Porter². Los análisis de factores externos conllevan a la búsqueda y descubrimiento de Oportunidades y Amenazas vinculadas al negocio que se pretende desarrollar. En base a ello, y continuando con la aplicación de otras herramientas se realizará un análisis del microentorno y la determinación de la estructura interna de la compañía con el objetivo de potenciar la creación de valor a partir de procesos eficientes. De este análisis se desprenden Fortalezas y Debilidades, que son imprescindibles conocer para potenciar las primeras y mitigar o eliminar, en la medida de lo posible, a estas últimas.

Resulta preciso indicar que la elaboración de un plan de negocios no implica la eliminación o control de todos los potenciales riesgos inherentes a la actividad y, por consiguiente, no implica que un adecuado plan de negocio asegure el éxito del mismo. No obstante, la elaboración de un plan de negocios consistente, incrementa las posibilidades de éxito del proyecto, como así también la posibilidad de obtener los fondos necesarios para comenzar la actividad.

Más allá de la obtención de los recursos necesarios para llevar a cabo el negocio, cabe destacar que la importancia de la creación de valor radica principalmente en la elección de buenas inversiones. Esto refiere a inversiones que, bien valuadas, conlleven a un VAN positivo o, lo que es lo mismo, que el valor actual de los flujos futuros que promete el negocio sea mayor a la inversión requerida para ponerlo en funcionamiento. En consecuencia, el verdadero valor de una compañía se desprende de las decisiones de inversión. En tal sentido, la decisión de cómo estructurar la composición del capital para financiar dichas inversiones, aunque puede resultar eficiente y ayudar a crear mayor valor, tales decisiones de financiación no crearían valor *per sé*. Adicionalmente, en cuanto a la gestión de los riesgos, se presenta una discusión respecto a la necesidad de las empresas de realizar operaciones de cobertura para eliminar o reducir ciertos riesgos de variables externas. Sin explorar en

¹ Harvard Business School Francis J. Aguilar, Scanning the Business Environment (1967). Liam Fahey y V.K. Narayanan, Macroenvironmental Analysis for Strategic Management (1986).

² Porter, M. The structure within industries and companies' performance. (1979).

detalle este aspecto, se puede destacar que la adecuada gestión de riesgos resulta indispensable en algunas industrias, mientras que para otras no aparece como una actividad accesoria necesaria de acuerdo con la naturaleza del sector en donde se desenvuelva.

Por otro lado, la herramienta CANVAS³ nos aporta la posibilidad de una visualización rápida y resumida del plan de negocios. De este modo, se pueden observar 9 bloques que explican el funcionamiento del negocio y la forma en que se creará valor. En el modelo CANVAS, se destacan cuestiones como los segmentos de mercado a los cuales se apunta, la propuesta de valor, que implica determinar qué problemas poseen esos segmentos y qué soluciones se les intenta brindar a partir del producto o servicio que se ofrece, los canales de distribución utilizados, que pueden ser canales indirectos, directos o ambos. Los canales indirectos suelen potenciar la posibilidad de una mayor cobertura geográfica, aunque reducen los márgenes a través de la distribución de la rentabilidad entre los distintos participantes de la cadena, mientras que los canales directos permiten un contacto más personalizado con los clientes. Adicionalmente, es posible ver la forma en que se relaciona el negocio con los clientes y consumidores, lo cual implica elaborar adecuados planes de comunicación externos y la utilización de distintas herramientas para realizar publicidad y *marketing*. Por su parte, es posible destacar cuáles serían las principales fuentes de flujos de ingresos, así como también los distintos medios transaccionales para monetizar la actividad. En cuanto a cómo producir o brindar la propuesta de valor, se visualizan los recursos y actividades claves que la empresa debe desarrollar y poseer, como así también los elementos más relevantes de la estructura de costos para el correcto desarrollo de la actividad. Finalmente, también se pueden incluir cuando corresponda, las alianzas con socios estratégicos.

De forma complementaria con la propuesta de valor que se pretende ofrecer, aparece la percepción de valor que posee el cliente. En este punto, resulta indispensable realizar un plan de comunicación adecuado como así también aplicar herramientas de

³ Osterwalder, Alexander et al. "The business model ontology: A proposition in a design science approach." (2004).

marketing mix, explorando las cuatro “P” (producto, precio, plaza y promoción)⁴. Tanto la percepción de valor como el valor de la marca, se traducirán en cuánto dinero los clientes estarán dispuestos a pagar para adquirir el producto o servicio ofrecido.

Todo este análisis pretende lograr determinar cuál será la estrategia de negocios que se llevará adelante y de qué forma competir, considerando las estrategias genéricas planteadas por Michael Porter: (i) liderazgo global en costos -o precios-; (ii) diferenciación y; (iii) enfoque o concentración. En tal sentido, determinar las distintas estrategias funcionales para generar consistencia en el funcionamiento de la empresa en su conjunto.

En relación con el aspecto de la comunidad y los factores sociales inherentes al entorno en donde se desarrolle la compañía, resulta menester destacar la importancia de incorporar el concepto de sustentabilidad a la estrategia del negocio. Hoy en día, la sustentabilidad implica tener en cuenta el triple impacto: económico; social y; ambiental. En tal sentido, es necesario que el negocio se pueda desarrollar en base a las mejores prácticas respecto a estos tres puntos, lo cual cada vez resulta de mayor valoración por diversos *stakeholders* y, especialmente por parte de los potenciales inversores. Consecuentemente, la incorporación de la sustentabilidad en la estrategia conlleva a poseer una ventaja comparativa respecto a competidores actuales y potenciales que persigan actividades de RSE más tradicionales.

3. FUNDAMENTACIÓN

Durante la última década, se han producido cambios a nivel normativo y en materia de regulación que implicaron un incremento de la carga administrativa y de control para las empresas en Argentina. Ejemplos recientes de cambios relevantes y de gran impacto en las compañías son la reforma tributaria -Ley 27.430-, sancionada en diciembre de 2017 y la Ley de Financiamiento Productivo -27.440-, sancionada en mayo de 2018. Este contexto conlleva a que solamente las empresas que se adaptan

⁴ E. Jerome McCarthy, en 1960, redujo el concepto de Marketing Mix a 4 elementos: producto, precio, plaza y promoción.

correctamente en sus estructuras y procedimientos puedan lograr una continuidad sostenible de sus operaciones sin estar expuestas a potenciales penalidades que dificulten su continuidad y normal funcionamiento. Como comentan Acevedo y colaboradores (2018, 48), *La situación actual de las Pymes, inmersas en un entorno cuyas condiciones cambian velozmente, las obliga a profesionalizar la gestión de todas sus áreas y a buscar estrategias que les proporcionen una posición más competitiva en el mercado donde participan.*

Es así que en un contexto dinámico y en constante evolución, se plantea como una oportunidad de negocio establecer una consultora focalizada en brindar un servicio especializado, en base a procedimientos precisos y metodologías adecuadas que permitan asesorar a las MiPyMEs en materia de cómo lograr una administración eficaz y en línea con la normativa vigente.

El presente trabajo plantea la búsqueda de la implementación de un modelo de negocios especializado que permita favorecer y contribuir al crecimiento de las MiPyMEs, teniendo en consideración e integrando los conocimientos adquiridos durante el programa del MBA.

4. ENFOQUE METODOLÓGICO

El enfoque metodológico a implementar será mixto, o sea, de tipo cuantitativo y cualitativo. En relación al primer tipo, se hará foco en aspectos numéricos y estadísticos relacionados al negocio, evaluación de los costos y determinación de los honorarios y esquemas de compensaciones adecuados con el fin de determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto. Con respecto al aspecto cualitativo, se focalizará en teorías e información que sean relevantes para el desempeño del negocio.

Se realizarán dos tipos de estudios: (i) descriptivo, con el fin de describir situaciones y eventos y; (ii) explicativo, dirigido a describir las causas de un determinado fenómeno. Se utilizarán herramientas como la observación, bases de datos, fuentes bibliográficas y en caso de corresponder, entrevistas con especialistas y/o referentes del sector.

5. PLAN DE NEGOCIO

5.1. RESUMEN EJECUTIVO

En Argentina, como en muchos otros países del mundo, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) tienen un papel relevante para el desarrollo de toda la economía. En particular, Argentina presenta muchos desafíos importantes con respecto a la gestión de las empresas. Las condiciones macroeconómicas se han deteriorado en los últimos años y variables relevantes, como las tasas de interés locales, la volatilidad de la moneda y los cambios en las regulaciones crean un entorno desfavorable para que cualquier empresa tenga éxito. Además, Argentina está inmersa en una economía en recesión con un alto nivel de inflación. Una importante carga fiscal y la falta de financiación adecuada hacen que las empresas cierren y despidan personal. El objetivo del plan de negocios actual es crear una empresa de consultoría especializada en las MiPyMEs, comenzando sus operaciones en Buenos Aires, Argentina hacia el año 2020.

5.2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

5.2.1. Descripción del Negocio

Se trata de la creación de una consultora focalizada en MiPyMEs con el fin de asesorarlas respecto a la legislación vigente y buenas prácticas en materia financiera en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, comenzando sus operaciones hacia el año 2020.

Misión

Contribuir al crecimiento y desarrollo de las MiPyMEs en sus distintas etapas, detectando áreas de mejora y rediseñando procesos basados en las mejores prácticas.

Visión

Ser la consultora elegida por su prestigio y calidad de servicio en soluciones para MiPyMEs.

Objetivos de la Empresa

- ✓ Analizar e incorporar modificaciones normativas relacionadas con la gestión de las empresas.
- ✓ Ofrecer servicios de asesoramiento en base a las mejores prácticas del mercado.
- ✓ Realizar seguimiento y monitoreo respecto a los servicios prestados.
- ✓ Complementar los servicios ofrecidos con las potenciales alianzas estratégicas.

Valores de la Organización

Compromiso, Colaboración, Profesionalismo, Honestidad



5.2.2. Modelo CANVAS

ALIANZAS CON SOCIOS ESTRATÉGICOS (8)	ACTIVIDADES CLAVES (7)	PROPUESTA DE VALOR (2)	RELACIONES CON EL CLIENTE Y EL CONSUMIDOR (4)	SEGMENTOS DE MERCADO (1)
	RECURSOS CLAVES (6)		CANALES DE DISTRIBUCIÓN (3)	
ESTRUCTURA DE COSTOS (9)		FLUJO DE INGRESOS (5)		

1) Segmentos de mercado: Las MiPyMEs de CABA y alrededores. Es posible realizar una segmentación en función a la etapa en que se encuentre el potencial cliente. La consultora está dirigida a Micro, Pequeñas y Medianas empresas en sus distintas etapas y niveles de complejidad, para que puedan eficientizar su gestión y administración.

2) Propuesta de valor: Se ofrece un servicio de consultoría especializada que apunta a la mejora de la eficiencia en la gestión de las MiPyMEs.

3) Canales de distribución: El servicio se prestará por un canal directo, a través de los profesionales independientes asociados a la consultora.

4) Relaciones con el cliente y el consumidor: Se establece una relación de fidelidad con el cliente en donde se analiza puntualmente qué cambios se podrían llevar a cabo para mejorar la gestión y beneficiarse de los mismos. La comunicación se hará de forma directa con los profesionales asociados y se habilitarán otros canales de comunicación directa con la consultora, ya sea a través de plataformas electrónicas, *e-mails* y atención personalizada.

5) Flujo de ingresos: El principal flujo de ingresos de la compañía será generado por los honorarios del servicio profesional como así también de otros servicios complementarios que se ofrezcan a partir de alianzas estratégicas que potencien la propuesta de valor. De este modo, prevalecerán los flujos de ingresos continuos que podrán ser complementados con servicios adicionales puntuales o *ad-hoc*.

6) Recursos claves: (i) Tecnología y software; (ii) analistas especializados que estarán incorporando las novedades a las metodologías utilizadas; (iii) asesores profesionales asociados que trabajarán de forma autónoma con su cartera de clientes a la cual le prestarán el servicio de acuerdo con los estándares establecidos por la consultora.

7) Actividades claves: (i) desarrollo y actualización de metodologías y guías de buenas prácticas; (ii) investigación sobre modificaciones y novedades normativas; (iii) capacitación interna y desarrollo de carrera; (iv) eventos informativos.

8) Alianzas con socios estratégicos: podrían incorporarse las siguientes alianzas que generarían sinergia con la consultora: (i) Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) y; (ii) sociedad de bolsa (SB), entre otras.

9) Estructura de costos: Con relación a los costos fijos, se destacan: (i) alquiler de oficina central; (ii) salarios de los analistas, del equipo de comunicación y de la administración; (iii) licencias y mantenimiento de software. Los costos variables: (i) asesores profesionales asociados; (ii) otros servicios realizados en combinación con otras compañías, de corresponder.

5.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.3.1. Análisis PESTEL

Factores políticos: Luego de las elecciones primarias que se llevaron a cabo en agosto 2019 -aunque sin ser definitivas, han marcado una fuerte tendencia-, se intensificó el entorno de volatilidad interna debido a la falta de claridad respecto al tipo de políticas que se llevaran a cabo en la próxima administración que asumirá el 10 de diciembre. No obstante, no habría razones para abandonar el proyecto dado que independientemente del tipo de política que prevalezca, la empresa podría brindar los servicios y cumplir con la misión organizacional.

Factores económicos: Contexto recesivo con caída del PBI desde el segundo trimestre del 2018 en adelante, con elevados niveles de inflación y desempleo en aumento. Considerando el incremento significativo de la deuda pública denominada en moneda extranjera con un perfil de vencimientos de corto y mediano plazo, sin posibilidad de acceder al mercado externo, generan un contexto de crisis de deuda con una consiguiente crisis cambiaria. El consumo privado ha ido disminuyendo de forma continua desde el segundo trimestre del año anterior. Hacia julio de 2019, comenzaban a surgir algunos signos de una débil recuperación. No obstante, como se mencionó anteriormente y en base a la incertidumbre política, el contexto económico se vio negativamente afectado, generando una profundización de la recesión para los próximos meses. Sumado a ello, la tasa de política monetaria se encuentra actualmente por encima del 85%, imposibilitando el acceso al crédito y a fuentes alternativas de financiación, en detrimento de la recuperación de la actividad económica. Aunque sin duda se trata de un contexto complejo para cualquier empresa, podría resultar una oportunidad para los inicios del negocio.

Factores sociales: Descontento generalizado a nivel social debido a la situación económica, conllevando al aumento de protestas y potenciales paros generales. Los gremios y sindicatos intentan reivindicar el valor del poder adquisitivo de los salarios que se ha perdido en los últimos dos años. El aumento de la pobreza y la deficiencia en la educación básica y superior, comprometen el desarrollo del país en el largo plazo.

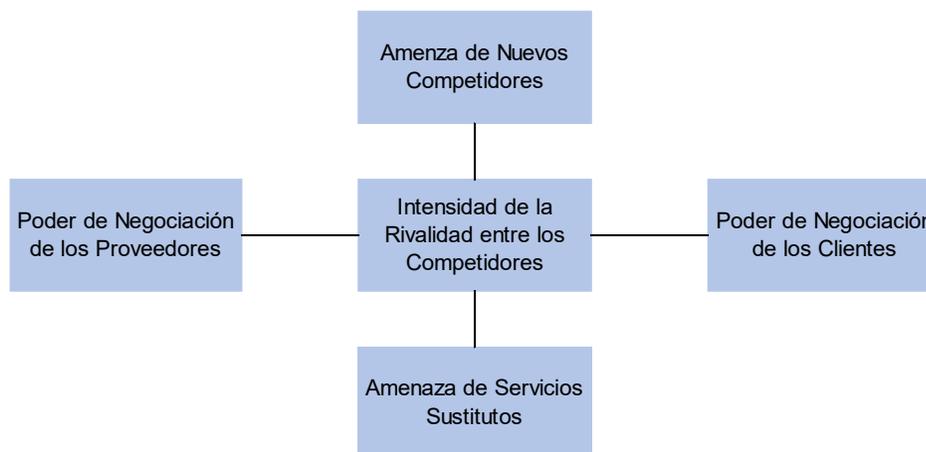
Factores tecnológicos: Para el desarrollo del proyecto, se puede contar con la tecnología adecuada y la infraestructura resulta suficiente, al menos en los grandes centros urbanos del país, aunque aún se encuentra atrasada respecto a los países más avanzados. A los fines del funcionamiento del proyecto, no aparecen limitaciones tecnológicas para desarrollarlo.

Factores ambientales: Actualmente, existen regiones altamente contaminadas por emisiones de carbono. Sin embargo, el cuidado medioambiental resulta cada vez más relevante a nivel global y local. A nivel nacional, se han establecido planes de inversión en energía renovables para abastecer una proporción mayor de las necesidades energéticas con la Ley 27.191 de septiembre de 2015. Debido a la falta de financiación adecuada, por el momento, no se han logrado los objetivos propuestos. No obstante, es una tendencia cada vez más valorada por toda la ciudadanía. En la medida de lo posible, resulta de vital importancia poder incorporar la responsabilidad social empresarial y sustentabilidad a la estrategia del negocio.

Factores legales: Existen cambios a nivel regulatorio que potencialmente podrían tener impacto en las actividades que el negocio desempeñará. Por ejemplo, la reforma impositiva (Ley 27.430), la Ley de Financiamiento Productivo (Ley 27.440), la reforma previsional (Ley 27.426) y la potencial reforma laboral que se encuentra en agenda. Esto genera un entorno de poca previsibilidad para el desarrollo de los negocios en general. Sin embargo, tal situación podría potenciar la propuesta de valor y otorgar un mayor beneficio a los potenciales clientes, las MiPyMEs, en virtud de alcanzar los objetivos del negocio.

5.3.2. Análisis de la Industria

Las Cinco Fuerzas de la Industria (M. Porter)



Industria: Sector Servicios de Consultoría.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores



- ✓ **Crecimiento de la industria:** Se trata de una industria cíclica que acompaña el crecimiento del PBI. No obstante, en épocas de contracción económica podría beneficiarse de la creación de nuevas *start-ups* y por lo tanto (micro y pequeñas empresas) que surgen a partir de la necesidad de crear valor.
- ✓ **Grado de diferenciación del producto:** Se considera que el mercado estaría dispuesto a pagar un adicional en base a la calidad servicio, a los resultados y a las soluciones brindadas.
- ✓ **Concentración y equilibrio de los competidores:** La industria es poco concentrada con una numerosa cantidad de consultoras de distinto tamaño. No obstante, existe la posibilidad de obtener beneficios extraordinarios a partir de la diferenciación del servicio en cuanto a calidad y especialización.

Amenaza de nuevos competidores

BAJA	MEDIA	ALTA
------	-------	------

- ✓ **Barreras de entrada:** No se requiere de economía de escala para comenzar a operar y brindar servicios de consultoría. A su vez, los requerimientos de capital (tecnología, equipamientos, entre otros), no implican una inversión inicial sustancial que impida tener a disposición las herramientas necesarias para brindar un servicio adecuado y de calidad. Es por ello, que se determina que las barreras de entrada son bajas para los potenciales nuevos competidores.
- ✓ **Barreras de salida:** La industria verifica un costo de salida bajo, dado que la desinversión resultaría relativamente sencilla dado el bajo nivel y el tipo de activos fijos que se requieren para llevar a cabo la actividad. A su vez, las restricciones legales o gubernamentales no presentarían inconvenientes regulatorios para terminar las operaciones. No obstante, podría ocurrir que haya casos en los que el incumplimiento o la rescisión anticipada de contratos, conlleven al pago de penalidades.

Poder de negociación de los clientes

BAJO	MEDIO	ALTO
------	-------	------

- ✓ **Clientes significativos:** La industria en general, no presenta casos de clientes que representen una gran proporción de las ventas. No obstante, podrían encontrarse algunos casos particulares.
- ✓ **Disponibilidad de sustitutos:** Al tratarse de una industria atomizada con una cantidad numerosa de consultorías de distintas características, el servicio podría reemplazarse sin mayores inconvenientes.

- ✓ **Costo de cambio de comprador:** Excepto pacto en contrario, no existen costos de salidas para los clientes cuando deciden prescindir de los servicios.
- ✓ **Amenaza de que los compradores se integren:** Por la naturaleza del servicio, al ser focalizado en las necesidades particulares de cada cliente, no existen posibilidades de que los clientes se integren para incrementar su poder de negociación.

Poder de negociación de los proveedores

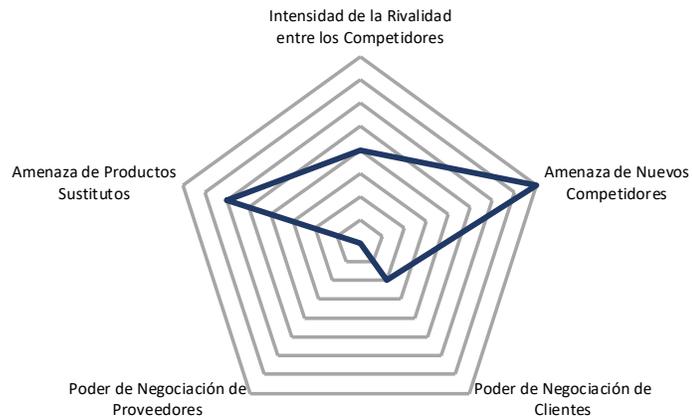
BAJO	MEDIO	ALTO
------	-------	------

- ✓ **Proveedores únicos:** La mayoría de los equipos necesarios como así también herramientas y útiles de oficina, podrían obtenerse de distintos proveedores.
- ✓ **Amenaza de integración de los proveedores hacia adelante:** No aplica.
- ✓ **Significatividad de las compras en las ventas de proveedores:** Resulta poco probable realizar compras de volumen significativo con periodicidad de forma tal que tengan un impacto relevante en la estructura de costos de la empresa. Podría ocurrir en alguna compra aislada pero no sería una práctica tradicional de la industria.

Amenaza de productos sustitutos

BAJA	MEDIA	ALTA
------	-------	------

- ✓ **Disponibilidad de productos/servicios sustitutos cercanos:** El servicio podría sustituirse con alguna aplicación colaborativa, un estudio que brinde servicios integrales, servicios de orientación y apoyo por parte de algún organismo estatal que fomente el crecimiento de las MiPyMEs o alguna solución tecnológica que aparezca en el futuro.



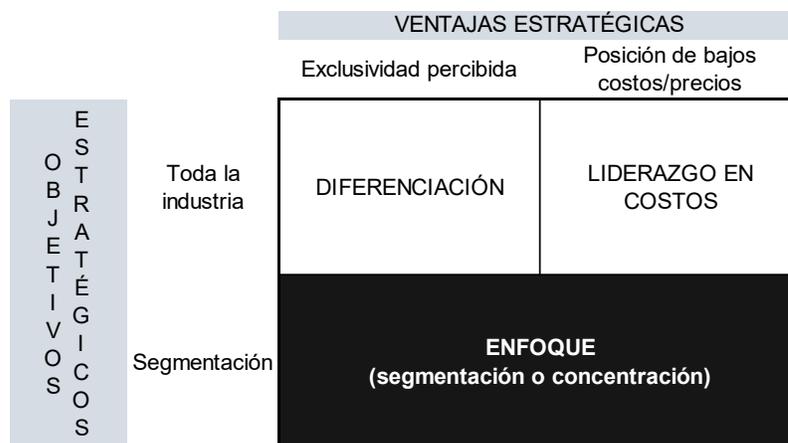
Conclusión: Como resultado del análisis de las 5 fuerzas de la industria (M. Porter), se concluye que la industria es medianamente atractiva, dado que presenta potencial de rendimientos extraordinarios a través de la diferenciación sin asumir demasiados riesgos, considerando que no se requiere una inversión elevada para iniciar las operaciones, ni tampoco se presentan importantes barreras de salida en caso de decidir abandonar el proyecto.

5.3.3. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio de calidad en base a estándares y metodologías. ➤ <i>Research</i> continuo: Equipo dedicado a la investigación y mejora de procesos. ➤ Plan de carrera atractivo para empleados y profesionales asociados. ➤ Plan de compensación adecuado que promueve la alineación de intereses. ➤ Facilidad para combinar distintos servicios y potenciar los resultados. ➤ Posibilidad de incorporar profesionales de distintas áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La tasa de éxito de las MiPyMEs alcanza un 30% luego de 8 años de su creación. ➤ Creciente número de emprendimientos en la región. ➤ Contexto económico desfavorable requiere mayor profesionalización en la gestión de las MiPyMEs. ➤ Cambios a nivel normativo y nuevas regulaciones, generan la necesidad de adaptación e incorporación de las normas. ➤ Jóvenes profesionales que deciden trabajar de forma autónoma.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escasa trayectoria y reconocimiento de marca. ➤ <i>Start-up</i> con recursos limitados. ➤ Etapa inicial de formación de equipos de profesionales para las distintas áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca lealtad de los clientes. ➤ Facilidad para replicar el negocio. ➤ Tasas en ARS históricamente altas. ➤ Mercado de capitales poco desarrollado.

5.3.4. Estrategia del Negocio

En base al análisis realizado anteriormente y considerando las características de la industria, se define una estrategia de enfoque, también referida como especialización o concentración, apelando a las estrategias genéricas propuestas por Michael Porter.



En consonancia con la misión y visión establecidas, se pretende ofrecer un servicio especializado en un mercado específico. Dicho mercado, se podrá segmentar para adecuar la propuesta de valor a cada caso en particular como se explica en el siguiente apartado 5.4.

5.4. ANÁLISIS DE MERCADO

5.4.1. El Sector

Teniendo en cuenta a la actividad de la consultoría en general como la industria en la cual se desarrollará la empresa, es posible encontrar tanto participantes relevantes como ser empresas reconocidas a nivel internacional y empresas reconocidas locales, como también otras empresas de menor tamaño. No obstante, al reducir el espectro a consultoras especializadas en MiPyMEs, la competencia se reduciría a ciertas empresas de menor tamaño y reconocimiento.

5.4.2. Mercado Objetivo

El mercado objetivo se compone de las MiPyMEs, inicialmente ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y alrededores (con potencialidad de expansión en el futuro). Dicho mercado objetivo, podría dividirse en tres segmentos con ciertas características propias en cada caso:

- ✓ Microempresas o emprendimientos.
- ✓ Empresas pequeñas.
- ✓ Empresas medianas.

La definición formal de cada una se basa en ciertos parámetros establecidos por la normativa vigente (Ley 24.467) y actualizados con cierta periodicidad. En virtud de ello, los criterios actualmente utilizados se encuentran establecidos por la Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de la Producción⁵. Dichos criterios varían de acuerdo con la actividad en la que se encuadre la compañía, contemplando la cantidad de empleados y los ingresos, como se muestra en los cuadros a continuación. A su vez, se debe tener en consideración que el valor de los activos de la compañía se encuentre por debajo del límite establecido.

Cantidad máxima de empleados:

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

Ingresos máximos (ARS):

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12.710.000	6.740.000	23.560.000	21.990.000	10.150.000
Pequeña	75.380.000	40.410.000	141.680.000	157.740.000	38.180.000
Mediana tramo 1	420.570.000	337.200.000	1.190.400.000	986.080.000	272.020.000
Mediana tramo 2	630.790.000	481.570.000	1.700.590.000	1.441.090.000	431.450.000

Límite del valor de los activos = ARS 193.000.000

⁵ <https://www.argentina.gob.ar/registrar-una-pyme/categorias>

Sin perjuicio de esta clasificación formal, es posible destacar ciertas diferencias entre dichos segmentos y, en base a ello, identificar distintas problemáticas y necesidades. Es por ello, que se podría adaptar nuestra propuesta de valor a cada uno de los segmentos mencionados para ayudarles a impulsar su crecimiento de forma más eficiente en sus distintas etapas.

Según el “GPS de Empresas” del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación⁶, en Argentina hay cerca de 5 millones de empresas y emprendedores considerando sociedades, autónomos y monotributistas. Alrededor de 609.000 son empresas empleadoras, con al menos un empleado registrado en relación de dependencia. Más del 99% (605.854) tienen menos de 200 ocupados y sólo el 0,6% (3.539) cuentan con más de 200 ocupados. Las primeras son las que más trabajadores emplean: acumulan el 65% del empleo formal privado.

A su vez, cabe destacar que el 20,4% del total de las empresas se ubican en CABA, generando un mercado potencialmente atractivo. No obstante, como se refleja en el análisis de las 5 fuerzas de la industria realizado en la sección 5.3.2, se verifica una industria atomizada con una significativa cantidad de consultoras especializadas y potenciales nuevos participantes dadas las bajas barreras de entrada que se observan en el sector.

Sin embargo, teniendo en cuenta que la mayoría de las PyMEs presentan problemas de diversa naturaleza y considerando que sólo 3 de cada 10 empresas sobreviven más allá de los 8 años desde su creación, la demanda de este tipo de servicios superaría ampliamente a la oferta.

⁶ <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/#navitem-3>

5.4.3. Estimación de la Demanda Potencial

Enfoque *Top-down*: Considerando que la consultora se va a desarrollar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y teniendo en cuenta un escenario conservador, sería posible estimar la demanda como se muestra en la tabla a continuación.

	%	Cantidad
Empresas en Argentina	100,0%	609.000
Empresas en CABA	20,4%	124.236
MIPyMEs en CABA	20,2%	122.994

En base a este universo de MiPyMEs en CABA y asumiendo que el 70% necesitaría algún tipo de asesoramiento para ser más eficiente, dado que 7 de cada 10 empresas no sobreviven más allá de los 8 años desde su creación, el número se reduciría a 86.096 empresas, lo cual representaría la demanda total de toda la industria. Asumiendo un escenario conservador, en el que se pueda alcanzar alrededor de un 0,1% de la demanda total, representaría una clientela potencial de 86 empresas.

Escenario conservador → Demanda Potencial = 86 empresas MIPyMEs

Posteriormente, en el apartado 5.8. donde se lleva a cabo el análisis económico-financiero, se plantearán diversos escenarios que contemplen otras variables.

5.5 PLAN COMERCIAL

5.5.1. Posicionamiento

El objetivo es posicionarse y diferenciarse por ofrecer un servicio de calidad especializado y enfocado en MiPyMEs. Más allá de los esfuerzos comerciales, se espera que la cantidad de clientes se incremente por recomendación y también, aunque en menor medida, a través de las eventuales alianzas estratégicas. En tal sentido, resulta indispensable realizar un plan de comunicación consistente en el que se pueda generar la percepción de valor deseada.

Por otro lado, el canal mediante el cual se llegaría a cada cliente sería un canal directo, a través de los Asesores Profesionales Asociados (APA) que son profesionales independientes que ofrecen los servicios de la consultora de acuerdo con los estándares establecidos por los equipos internos de la organización.

5.5.2. Comunicación y Promoción

En línea con los objetivos propuestos, se establecen acciones de comunicación y promoción que comprenden la utilización de algunas redes sociales, realización de eventos y capacitación continua.

Redes Sociales

Se utilizarán principalmente dos redes sociales: (i) LinkedIn y; (ii) YouTube. Las mismas serán administradas por el área de Capacitación y Comunicación. Dado que el perfil de marca que se pretende crear se vincula al ámbito profesional, se considera que la utilización de la red LinkedIn es apropiada. El propósito es poder informar sobre las novedades y próximos eventos como así también que los clientes puedan comentar sus experiencias una vez que hayan utilizado los servicios.

De forma complementaria, se creará un canal de YouTube en donde se publicarán videos sobre eventos realizados, información y capacitación para resaltar los aspectos positivos de nuestros servicios.

Publicidad en Medios

Resulta importante complementar la actividad de las redes sociales antes mencionadas con diversas campañas de publicidad en medios especializados vinculados con la economía y los negocios. Para ello, se seleccionarán algunos programas de radio específicos y algunas revistas del sector para realizar publicidad a lo largo del año, la cual será más intensa en los períodos cercanos a algún evento patrocinado por la consultora.

Eventos

Dado que se espera que uno de los mecanismos para la incorporación de nuevos clientes sea por recomendación, resulta importante realizar eventos en los que se pueda fomentar la participación y la relación con nuevas empresas, tanto clientes como potenciales clientes. Se estima realizar dos eventos relevantes al año, *workshops* o conferencias, para promover nuestros servicios, impulsar nuevos vínculos y armar redes que puedan atraer nuevos clientes, como así también generar un ámbito orientado a las MiPyMEs para que intensifiquen su red contactos y potencien sus negocios. Estos eventos podrán tener distintos formatos, pero se invitará a algunos APA de mayor jerarquía para que puedan exponer novedades, a funcionarios y/o referentes de algunas de las empresas relacionadas, como así también de organismos vinculados al desarrollo de las MiPyMEs. A su vez, se espera armar una sección en la que algunos clientes puedan exponer sus experiencias de haber trabajado con la consultora.

Adicionalmente, se podrán hacer otros eventos o reuniones esporádicas, más específicas y de menor relevancia a lo largo del año, conforme se detecte alguna oportunidad.

A continuación, se presenta una estimación del presupuesto en publicidad que será tenido en cuenta en las proyecciones y en la valuación del negocio.

(Moneda: ARS)	2020	2021	2022	2023	2024
PUBLICIDAD	610.638	705.728	790.416	869.457	956.403
Redes Sociales	26.638	34.128	38.224	42.046	46.251
LinkedIn	26.638	34.128	38.224	42.046	46.251
YouTube	-	-	-	-	-
Publicidad Medios	204.000	234.600	262.752	289.027	317.930
Radio	60.000	69.000	77.280	85.008	93.509
Medios gráficos	144.000	165.600	185.472	204.019	224.421
Eventos	380.000	437.000	489.440	538.384	592.222
Workshops	320.000	368.000	412.160	453.376	498.714
Otros Eventos	60.000	69.000	77.280	85.008	93.509

5.5.3. Alianzas Estratégicas

Adicionalmente a los servicios de asesoramiento especializado brindados por la consultora, resulta posible potenciar los resultados del servicio a partir de alianzas estratégicas con otras empresas que provean servicios complementarios para optimizar la gestión de las MiPyMEs.

Entre las posibilidades evaluadas, se destacan las siguientes alternativas:

- ✓ Sociedades de Garantía Recíproca (SGR).
- ✓ Sociedades de Bolsa (SB).
- ✓ Aseguradoras de Riesgo de Trabajo (ART).
- ✓ Asociaciones de capital semilla, inversores ángeles y fondos de capital privado.

Tales compañías ofrecen alternativas para que las empresas puedan gestionar mejor su capital de trabajo y acceder a herramientas de financiación alternativas a un menor costo. A la vez, ayudan a mejorar los procesos y a tener la información más ordenada. A modo de ejemplo, los clientes que decidan asociarse a una SGR, deberán atravesar un proceso de análisis crediticio que los posicionará respecto a otros competidores. Adicionalmente, podrán financiarse a un menor costo, mejorando así su rentabilidad. De forma similar, podrán abrir cuentas en una SB para gestionar el capital de trabajo de forma más eficiente y así beneficiarse de un rendimiento adicional, como así también de un mayor orden respecto a las necesidades de fondos.

En el caso de nuevos emprendimientos, microempresas y *start-ups* de gran potencial, se realizará el vínculo con asociaciones de capital semilla, inversores ángeles y fondos de capital privado para que, eventualmente, puedan conseguir financiación.

Estos servicios complementarios, aunque en términos de ingresos para la consultora resultan poco significativos -menos del 1% en las estimaciones-, son un componente importante como complemento de nuestros servicios y en los niveles de satisfacción de los clientes.

Como estimación, se proyecta que alrededor del 25% de la cartera total de clientes se asociaría con una SGR, el 50% realizaría una apertura en una SB para administrar el capital de trabajo y, un 80% cotizaría la ART que pueda mejorar su costo mensual. En base a ello, a continuación se presentan las proyecciones y el impacto en los ingresos de la consultora.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS	2020	2021	2022	2023	2024
Cientes con SGR	14	18	30	33	36
% que utiliza el servicio	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Honorario por cliente y servicio (ARS)	5.000	5.750	6.440	7.084	7.792
Cientes con SB	27	36	60	66	72
% que utiliza el servicio	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Volumen promedio por cliente (ARS)	80.000	92.000	103.040	113.344	124.678
Comisión por servicio	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
Cientes con ART	43	58	96	106	115
% que utiliza el servicio	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%
Nómina promedio por cliente	4	4	4	4	4
Sueldo promedio (ARS)	40.000	46.000	51.520	56.672	62.339
Prima promedio	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Comisión por servicio s/ prima	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%

5.5.4. Propuesta de Valor

La consultora se especializará en MiPyMEs con el objetivo de contribuir a su crecimiento y desarrollo, a través de la mejora de la eficiencia en la gestión de sus negocios. Para ello, se tendrán en cuenta buenas prácticas en materia financiera, impositiva y novedades normativas, como así también incentivos y/o beneficios vigentes vinculados a la actividad que desarrollen y que, tal vez, desconozcan.

Al momento de comenzar el vínculo con un potencial cliente, se lleva a cabo una reunión inicial entre el APA y los dueños o administradores de la empresa en cuestión. Se realizará un análisis preliminar de la situación de la empresa y se hará un requerimiento de información para un análisis más detallado. Una vez analizada la información recibida, se hará una visita a las oficinas centrales para ver el modo de trabajo de cada área en particular, y así conocer a las personas encargadas de las distintas funciones y obtener detalles de la práctica del día a día.

El siguiente paso conlleva el envío de una propuesta inicial con un detalle sobre las áreas y aspectos que se planean mejorar y un presupuesto estimativo de la cantidad de horas mensuales que requeriría y los honorarios por hora de trabajo. Cabe destacar que la cantidad de horas dedicadas a un cliente puede variar en las distintas etapas del servicio. Una vez aceptada la propuesta, se firma un contrato de servicios y de confidencialidad para proteger los intereses de ambas partes. Posteriormente, se cobra un anticipo inicial -alrededor del 20% de la facturación estimada para el primer mes-, para cubrir gastos iniciales, y luego se comienza a brindar el servicio. Por lo general, se facturará mensualmente y en ese momento, se abonará la compensación del APA de acuerdo con su jerarquía.

En relación al vínculo con cada cliente, se medirá el nivel de satisfacción. Esta función depende del equipo de Capacitación y Comunicación, que estará monitoreando distintos aspectos de los servicios brindados, a través de encuestas y otros canales de comunicación. Se evaluarán aspectos vinculados a los valores de la consultora y a los resultados obtenidos por parte del servicio brindado. Los resultados positivos, favorecen al APA para que pueda pasar de nivel jerárquico y así incrementar sus ingresos. En cambio, los resultados negativos podrían resultar en: (i) mayor capacitación; (ii) la asignación de un mentor (otro APA con mayor jerarquía) o; (iii) dependiendo de la situación, la desvinculación definitiva del APA. A continuación, se presenta un esquema sobre el proceso del servicio.



En términos de los honorarios que se establecerán luego del diagnóstico, se estima que los mismos oscilarán en torno al equivalente del USD 100 por hora de trabajo. En tal sentido, resulta indispensable que la percepción de valor por parte del cliente sea al menos, consistente con lo que tiene que abonar por el servicio. Es por ello que a partir del diagnóstico inicial, se ofrece un plan de mejora para cada uno de los ejes en los que se apoyan nuestros servicios (ver sección 5.6.3.), con un consiguiente monitoreo. Resulta esperable que al comienzo de cada acuerdo de servicios, la cantidad de horas mensuales sea mayor hasta alcanzar los objetivos propuestos. Posteriormente, se realizará el monitoreo de la correcta aplicación de los procedimientos establecidos como así también la incorporación oportuna de las novedades conforme vayan apareciendo, de manera que el cliente se enfrentará a una erogación de menor cuantía en esta etapa de monitoreo dado que la dedicación en términos de horas por mes también se reducirá. El beneficio obtenido por cada cliente una vez alcanzados los objetivos propuestos, es haber podido profesionalizar, integrar, coordinar y capacitar a su organización en temas vinculados a la gestión del negocio como así también adecuarse al crecimiento del nivel de actividad de manera más ordenada, evitando complicaciones y perjuicios que pudieran impactar negativamente en los resultados del negocio. Posteriormente, el cliente contará con un seguimiento sobre los logros alcanzados que le reemplazaría la necesidad de incorporar una auditoría interna en estos ejes, dado que dicha función estaría contemplada en los servicios de monitoreo ofrecidos.

Es por ello que consideramos que cada cliente estaría dispuesto a abonar los honorarios establecidos en torno a los valores antes mencionados, dado que sus beneficios obtenidos deberían superar el costo de contratar nuestros servicios. Una mayor eficiencia en la gestión, ahorros de tiempo, evitar tareas y actividades duplicadas y tercerizar la función que podría tener una auditoría interna –lo cual supondría la incorporación de empleados en relación de dependencia por parte del cliente– son algunos de los motivos que reflejarían los beneficios de contratar nuestros servicios.

Luego de alcanzados los objetivos propuestos en el contrato de servicios, la etapa de monitoreo resultaría en un flujo de ingresos continuo para la consultora, aunque serían en menor cuantía que al comienzo del servicio. Este esquema también permite que los APA puedan mantener una cartera estable de clientes y así beneficiarse de un ingreso continuo, con la posibilidad de seguir incorporando nuevos clientes en sus carteras a fin de incrementar y diversificar sus ingresos.

Entre los aspectos más importantes del servicio, se ofrecen:

- ✓ **Mejorar la administración financiera del negocio:** lo cual conlleva una mayor bancarización, herramientas alternativas de financiación, evaluación de proveedores, gestión del capital de trabajo, cumplimiento de la Ley anti-evasión, utilización de beneficios fiscales de corresponder, entre otros.
- ✓ **Cumplimiento impositivo:** cumplimiento de plazos y vencimientos, declaraciones informativas, reducción de contingencias fiscales, declaraciones determinativas, beneficios y regímenes especiales, de corresponder.
- ✓ **Otros servicios complementarios:** potenciar la administración del negocio con las alternativas de ofrecidas por los aliados estratégicos comentadas en la sección 5.5.3.

En la sección 5.6.3., se presenta una descripción detallada de los servicios provistos por la organización.

5.6. PLAN DE OPERACIONES

5.6.1. Estructura y Organización Interna

Dado que el nivel de actividad podría variar conforme se incorporen nuevos clientes o se concluyan contratos de servicios, se pretende poder conformar una estructura que permita adaptarse a las necesidades de la demanda y a la vez, que se puedan alinear los intereses de todos los empleados y colaboradores internos.

En cuanto a la estructura jurídica, resultaría apropiado constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), debido a la simplicidad respecto a la gestión como así también a la protección del patrimonio de los socios.

Por otra parte, teniendo en cuenta la legislación laboral en Argentina, no resultaría sencillo modificar la nómina de empleados en función al nivel de actividad de forma recurrente. Sin embargo, dado que el servicio se vincula a un servicio profesional y considerando ciertos beneficios impositivos para el ejercicio de profesiones liberales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sumado a la tendencia de las nuevas generaciones que pretenden trabajar de forma autónoma, se plantea la oportunidad de establecer la figura de los APA que serán trabajadores independientes que brindarán el servicio conforme a los estándares establecidos por la consultora.

Al tratarse de trabajadores independientes, cada APA administrará la dedicación y tiempo que decida trabajar, así como también su propia cartera de clientes. Tendrá la posibilidad de incrementar sus ingresos en la medida que incorpore mayor cantidad de clientes. A su vez, los APA tendrán acceso a capacitación continua respecto a las novedades y mejores prácticas, resultando así en un plan de carrera atractivo para profesionales con perfiles proactivos, organizados, autónomos y con buen manejo de relaciones interpersonales.

Como contrapartida, se requerirá alcanzar determinado nivel de satisfacción por parte de los clientes, cumpliendo sin excepción con los estándares de servicio establecidos

por la consultora, para lo cual deberán concurrir a las sesiones de capacitación interna que se brindarán oportunamente.

En virtud de ello, se incorporarán a la nómina de empleados en relación de dependencia a un equipo de *Research* y un equipo de Capacitación y Comunicación, adicionalmente al área de administración. Se espera que los equipos se conformen de la siguiente manera por empleados *full-time* a tiempo indeterminado:

- ✓ Equipo de *Research* y Metodologías: 5 personas
- ✓ Equipo de Capacitación y Comunicación: 3 personas
- ✓ Administración: 1 persona

El equipo de *research* estará dedicado a incorporar y actualizar las mejores prácticas y asesorías de acuerdo con las novedades normativas y tecnológicas más recientes. Las conclusiones surgirán de un debate en comité y se establecerán por votación. Todas las prácticas deben ser revisadas con cierta prioridad no mayor a un año.

Por otra parte, el equipo de capacitación y comunicación se encargarán del manejo de las redes sociales, organización y participación en eventos como así también de la capacitación interna orientada a los APA, para que puedan incorporar al servicio las últimas novedades y seguir desarrollando su plan de carrera.

En cuanto a la estructura, se aspira a tener una oficina central en donde se desempeñen los equipos de *Research* y de Comunicación y Capacitación, y a la vez, se puedan brindar las capacitaciones internas y los APA puedan llevar a cabo reuniones. La oficina debería estar ubicada estratégicamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Teniendo en consideración que la cantidad de APA puede variar conforme el nivel de actividad, resulta apropiado recurrir al alquiler de un espacio de *co-working*, en vez de limitarse a un contrato de alquiler de una oficina tradicional en donde resultaría más complejo poder expandirse o reducirse de acuerdo con las necesidades. Es por ello que, un espacio de *co-working* convierte el costo de estructura en un costo cuasi-variable dado que, si se necesitara mayor o menor espacio, se podría adaptar el alquiler adecuadamente. Adicionalmente, el espacio de

co-working ofrece la estructura necesaria para desarrollar el negocio y resulta un lugar cómodo para que los APA puedan administrar su tiempo en función a sus necesidades y aspiraciones. A continuación, se presentan un posible organigrama y una estimación del costo de alquileres de acuerdo con las estimaciones del escenario base.



(Moneda: ARS)	2020	2021	2022	2023	2024
ALQUILERES	406.285	566.233	903.227	1.035.828	1.255.678
Espacio Co-Working	406.285	566.233	903.227	1.035.828	1.255.678
Oficinas Privadas	201.181	257.378	288.264	317.090	348.799
Cantidad	2	2	2	2	2
Costo	111.904	128.689	144.132	158.545	174.400
Salas de Reunión	77.289	102.951	230.611	253.672	348.799
Cantidad (1 cada 5 APA)	2	2	4	4	5
Costo	44.761	51.476	57.653	63.418	69.760
Espacio abierto (APA)	127.815	205.903	384.352	465.066	558.079
Costo por APA	14.920	17.159	19.218	21.139	23.253

5.6.2. Gestión de los Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos es crucial para el éxito del negocio. De hecho, es imprescindible poder fomentar los valores de la cultura organizacional en cada uno de los empleados y en los APA. El liderazgo adecuado para generar la motivación de los

APA es fundamental para mantener el nivel de servicio esperado y la satisfacción de los clientes.

El equipo de Capacitación y Comunicación se encargará de realizar actividades opcionales con los APA para intensificar las relaciones y el ámbito colaborativo, más allá de las actividades obligatorias de capacitación interna.

El proceso de incorporación de un APA

El proceso puede iniciarse de dos maneras:

- ✓ Búsqueda activa: Se realiza una búsqueda y se filtran a los candidatos.
- ✓ Recomendación interna: Una persona es recomendada por otro APA o por un empleado interno.

Una vez iniciado el proceso, se dividirá en dos etapas. La primera etapa se vincula a verificar si la persona cumple con las habilidades blandas necesarias y si se alinea a los valores de la compañía. Esta etapa está a cargo del equipo de Capacitación y Comunicación.

Una vez concluida la primera etapa de forma satisfactoria, se realiza una evaluación técnica que estará a cargo del equipo de *Research*. Posteriormente, se procederá a la incorporación del nuevo APA al cual se le asignará otro APA con más experiencia como mentor que lo guiará por un período de tres meses.

En tal sentido, será necesario establecer una escala de APA en función a sus logros y experiencia, lo cual tendrá una vinculación con el esquema de compensación y premios.

Control por nivel de satisfacción del cliente

Un requisito indispensable para mantener la continuidad como APA es lograr que el cliente se encuentre satisfecho con el nivel de servicio. Para ello, se realizarán encuestas trimestrales que estarán a cargo del equipo de Capacitación y Comunicación. La encuesta será concisa y objetiva respecto a los servicios acordados

en cada caso y contemplará aspectos vinculados a los valores de la empresa. De la encuesta surgirá un puntaje que se utilizará para considerar un cambio en la jerarquía del APA.

Adicionalmente, en el caso de recibir quejas, se realizará un programa de capacitación específico al APA correspondiente y se le asignará un APA con mayor jerarquía para que lo guíe hasta corregir la situación. No obstante, la acumulación de quejas impactará en la escala y por consiguiente en la compensación, con la posibilidad de resultar en una desvinculación definitiva del APA.

Desvinculación del APA

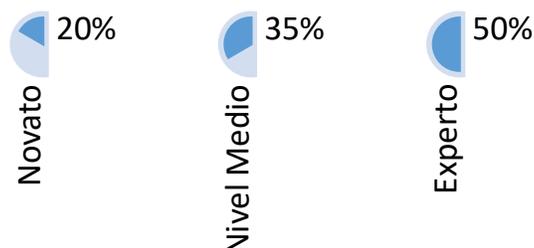
Las desvinculaciones pueden iniciarse por cualquiera de las partes. En cualquier caso, se deberá transferir su cartera a otro APA de forma ordenada como así también la notificación a las distintas partes de los cambios producidos. La asignación de la cartera de clientes remanente será distribuida de acuerdo con los siguientes criterios y orden de prelación: (i) por elección del cliente; (ii) APA de mayor jerarquía; (iii) APA con mejor desempeño.

Esquema de Compensación

Los APA son profesionales independientes y la posibilidad de incrementar sus ingresos dependerá de la dedicación y esfuerzo que realicen. Deberán organizar su tiempo y manejarse con autonomía. Los APA deberán asistir a las capacitaciones obligatorias y sostener el nivel de satisfacción de los clientes, ambos requerimientos para generar continuidad y crecer en la consultora. Con el tiempo, al ganar experiencia y clientes, podrán avanzar en la jerarquía y tendrán una mayor participación en los ingresos. En todos los casos se comienza en el nivel Novato que, al menos, deberá permanecer por seis meses y alcanzar una cantidad real de horas trabajadas y facturadas de 48 horas al mes para poder pasar al Nivel Medio.

Para alcanzar el Nivel Experto, se deberá haber trabajado al menos por un año y tener una cartera de al menos 6 clientes o el equivalente a 48 horas mensuales de

facturación, la cual deberá sostener en el tiempo. Los porcentajes de participación en los ingresos en función a la jerarquía se muestran a continuación.



Lo esperable es que los APA puedan avanzar de nivel para su desarrollo de carrera y para beneficio de toda la organización. Los APA de mayor categoría suelen brindar soporte y ayuda a los APA con menos experiencia. A modo de ejemplo, y considerando que un Novato alcanza el nivel objetivo de 48 horas de trabajo al mes, lo cual representa menos de 3 horas de trabajo por día hábil, un APA Novato podría generar ingresos, considerando los valores estimados a inicios del año 2020 de acuerdo con el siguiente cálculo⁷.

$$\text{Valor Hora} = \text{USD } 100 ; \text{TC } 65 \frac{\text{ARS}}{\text{USD}} ; \text{Honorarios Hora} = \text{ARS } 6.500$$

$$\text{Cantidad de Horas al mes} = 48\text{hs}$$

$$\text{Honorarios totales} = 48 \times \text{ARS } 6.500 = \text{ARS } 312.000$$

$$\text{Compensación APA Novato (20\%)} = \text{ARS } 62.400$$

En el caso de un APA experto, podría alcanzar un ingreso de ARS 156.000 al mes con la misma cantidad de horas facturadas.

⁷ La estimación se ha realizado considerando datos de mercado al 13 de septiembre de 2019.

5.6.3. Descripción de los Servicios

En línea con la misión de la empresa de poder contribuir al crecimiento y desarrollo de las empresas MiPyMEs en sus distintas etapas, se tendrán en cuenta distintos aspectos y áreas centrales para la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo. No obstante, la contratación de los servicios de consultoría no puede asegurar el éxito de las empresas y su crecimiento, los cuales dependerán del negocio en que se encuentran, como también del contexto y de sus decisiones de dirección.

Como se ha mencionado anteriormente, el equipo de *Research* estará a cargo de actualizar las mejores prácticas y de incorporar los cambios necesarios a cada uno de los lineamientos que la consultora establece en los aspectos más relevantes de los servicios brindados. En tanto que el equipo de Capacitación y Comunicación tendrá a cargo la capacitación de los APA para que se encuentren alineados con las últimas actualizaciones y puedan brindar el servicio adecuado.

Los servicios de consultoría brindados se focalizarán principalmente en los siguientes aspectos para los cuales se desarrollará una guía de mejores prácticas. No obstante, todas estas áreas se encuentran vinculadas entre sí. En tal sentido, al momento de realizar una propuesta de servicios, se contemplarán mejoras teniendo en cuenta todos los aspectos de manera de generar una integración y coordinación en el funcionamiento conjunto, luego de realizada la evaluación inicial sobre el estado actual de la empresa:

- ✓ Gestión del Capital de Trabajo.
- ✓ Gestión de Obligaciones Impositivas.
- ✓ Alternativas para financiarse eficientemente.
- ✓ Sistemas, respaldos de información y archivo.

Gestión del Capital de Trabajo

La gestión de capital de trabajo implica establecer políticas adecuadas, brindando capacitación al personal vinculado al área de administración y finanzas. En tal sentido, se tendrán en cuenta los ciclos de efectivo como el ciclo operativo de cada empresa

en particular de acuerdo con su actividad principal, la industria en la que se encuentra y la estructura que posea.

Adicionalmente, se propondrán alternativas más agresivas o más conservadoras para que la dirección de la empresa pueda elegir y tomar decisiones. Para ello, es necesario llevar a cabo una capacitación interna tanto a los directivos como a las áreas vinculadas a la gestión del dinero y tesorería. A su vez, se considerarán cómo podrían influir las variables externas más relevantes y cómo poder adaptar la gestión en tiempo y forma para lograr resultados eficientes.

En primer lugar, se evaluará la situación actual de la compañía en este aspecto en particular. Considerando que la bancarización en Argentina se encuentra por debajo del 15% del PBI, es frecuente encontrar pequeñas compañías que utilicen el efectivo para efectuar sus operaciones. Si la actividad lo permite, se intentará proponer una mayor bancarización y eliminar o reducir al mínimo la utilización del efectivo. No obstante, si por la naturaleza de la actividad desarrollada, no fuese posible eliminar o reducir la utilización de efectivo, igualmente sería posible incrementar el grado de bancarización de la empresa. Esto se lograría estableciendo como buena práctica el depósito en la cuenta corriente bancaria de toda la recaudación diaria.

Una vez que la empresa alcanza la bancarización necesaria, se analizará cuál es su ciclo de efectivo y se evaluará la utilización de Fondos Comunes de Inversión T=0 (*money market funds*), para que la liquidez pueda generar cierto rendimiento, especialmente en contexto de tasas interés elevadas (o tasas reales positivas). Para ello, sería posible utilizar herramientas que brinde el mismo banco en el que opere la empresa, como así también poder vincular a alguna SB con la que tengamos una alianza en la cual se podrá generar un ingreso adicional por esta gestión. En cualquier caso, el cliente podrá optar en dónde desea abrir su cuenta comitente.

En caso de que la empresa enfrente problemas de liquidez temporal, se analizará la herramienta más adecuada para financiarse en el corto plazo, considerando que la utilización del descubierto bancario suele implicar un costo financiero significativo. En

tal sentido, se analizarán las políticas de cobranzas y de pagos para intentar adecuarlas y que el Plazo de Realización de los Activos Corrientes sea menor al Plazo de Exigibilidad de los Pasivos Corrientes.

Finalmente, se elaborarán los indicadores apropiados y sus rangos “saludables” para monitorear la gestión del capital de trabajo de los clientes.

Gestión de Obligaciones Impositivas

Uno de los inconvenientes más frecuentes para cualquier empresa que opera en Argentina, se vincula a los impuestos. No solamente por la carga impositiva que existe actualmente, sino también por la complejidad y necesidad de recursos para gestionarlos adecuadamente. Existen cantidad de requisitos formales que las empresas deben cumplir para evitar inconvenientes a futuro. En efecto, muchas veces los negocios que son inicialmente exitosos terminan con dificultades severas por una deficiente gestión de las obligaciones impositivas.

Entre los aspectos más relevantes se destaca la necesidad de establecer un cronograma de vencimientos, tanto de declaraciones juradas informativas como determinativas. En el caso de las declaraciones juradas informativas, el incumplimiento puede resultar en multas de entre ARS 500 a ARS 45.000⁸. A su vez, los incumplimientos de declaraciones determinativas de impuestos, resultarían en multas formales de menor cuantía. No obstante, el mayor inconveniente de éstas últimas se vincula a la buena gestión del capital de trabajo comentado anteriormente, dado que comúnmente resultan en obligaciones a pagar que las pequeñas empresas por lo general, no tienen en cuenta. La adecuada gestión de estos aspectos le permitirá a la compañía mantenerse con un perfil de riesgo fiscal bajo y evitar potenciales multas, intereses resarcitorios, punitivos, honorarios y ejecuciones fiscales como así también, en una mayor escala, situaciones complejas que involucrarían a Ley Penal Tributaria (Ley 24.769). A su vez, una gestión apropiada, le

⁸ Según Art. 39 de la Ley de Procedimiento Fiscal (Ley 11.683).

permitirá acceder a mejores planes de financiación provistos por el organismo de recaudación tributaria de la nación o de las provincias en las que la empresa opere.

Adicionalmente, se capacitará a la administración de la empresa en relación a los requisitos mínimos para dar veracidad a las operaciones y hechos económicos de acuerdo a la normativa vigente. En tal sentido, resulta indispensable lo ya comentado anteriormente respecto a la bancarización. Esto comprende, entre otras tareas: (i) corroborar la situación fiscal de los proveedores; (ii) corroborar la situación financiera de los proveedores; (iii) bancarizar, en la medida de lo posible, las transacciones, identificando a ambas partes; (iv) emitir cheques cruzados y a la orden del beneficiario con la leyenda “para acreditar en cuenta”; (v) realizar transferencias bancarias a la cuenta del proveedor; (vi) practicar las retenciones impositivas y de seguridad social correspondientes de acuerdo a los montos de las operaciones.

Finalmente, resulta menester elaborar un plan de acción adecuado para cada compañía –“*Roadmap* impositivo”- para que lleve a cabo la gestión impositiva de manera satisfactoria, así como también planificar los pagos de las obligaciones realizando provisiones de manera tal que no se generen inconvenientes de liquidez al momento de que se produzca la exigibilidad los pagos correspondientes.

Alternativas para Financiarse Eficientemente

Según especialistas del sector⁹, se considera que una porción significativa de las MiPyMEs desconocen las alternativas de financiación disponibles, más allá del sistema bancario tradicional. Por supuesto que dependiendo del tamaño y la etapa en la que se encuentre cada compañía, el sistema bancario podría ser una opción adecuada. No obstante, resulta indispensable no descartar las otras alternativas de financiación que una empresa podría utilizar conforme vaya creciendo y consolidándose como organización.

⁹ Según encuesta realizadas a especialistas vinculados con las MiPyMEs en Argentina.

En primer lugar, se analizaría si la estructura de capital resulta adecuada para la empresa, evitando que se aumente el endeudamiento a niveles que pudieran complicar la continuidad de las actividades o resultar en pérdidas significativas por exposición a resultados financieros. En este sentido, se analizan dos factores: (i) la moneda en que la empresa puede endeudarse, dependiendo de las actividades que realiza; (ii) los plazos y tipos de deuda que resultan más apropiados considerando el costo de la deuda y un perfil de vencimientos que se corresponda con los activos que se estuviesen financiando.

Una vez analizados estos aspectos, y teniendo en cuenta que la empresa ya se encuentra en condiciones de explorar fuentes alternativas de financiación más allá del sistema bancario, se recomendaría a la empresa asociarse con una SGR para beneficiarse de las garantías de crédito y así reducir el costo de la deuda. En caso de que el cliente decida asociarse a una SGR, le brindaremos todo el asesoramiento necesario y la preparación del legajo de crédito durante el proceso de análisis de riesgo que realizan las SGR, hasta que la empresa ingrese como socio partícipe. El cliente podrá elegir asociarse con la SGR con la cual pudiéramos tener una alianza estratégica o podrá elegir cualquier otra SGR. El servicio de asesoramiento está incluido en los honorarios del servicio. El hecho de que utilicen la SGR con la cual formemos una alianza estratégica podría generar mayor fluidez en los procesos como así también, un potencial ingreso adicional para la consultora.

Una vez que la empresa acceda a ser socio partícipe de una SGR, su perfil crediticio habría mejorado y podrá acceder a mejores tasas tanto en el sistema bancario como en el mercado de capitales. En relación a las alternativas que el mercado de capitales ofrece para las MiPyMEs, se considerarán las siguientes: (i) descuento de cheques de terceros garantizados, pagarés y facturas de crédito electrónicas garantizadas para financiar capital de trabajo; (ii) obligaciones Negociables PyMEs (ON PyMEs) garantizadas para financiar proyectos y adquisiciones de activos fijos y; (iii) productos estructurados PyMEs, que podrían utilizarse tanto para financiar capital de trabajo como inversiones de largo plazo.

Estos instrumentos deberían estar garantizados al menos en un 75% para que se encuentren disponibles a inversores no calificados¹⁰ y en este sentido, contar con un aval de una SGR resulta de gran importancia.

No todas las empresas necesitarán o podrán acceder a este tipo de alternativas de financiación. No obstante, resulta imprescindible tenerlas en cuenta. Una vez que la empresa alcanza a financiarse a través del mercado de capitales, no solamente habrá mejorado su costo financiero, sino que habrá alcanzado un perfil de crédito y una organización que le permitirá seguir creciendo de forma ordenada.

En cuanto al monitoreo de la estructura de capital, se establecerán ratios claves para detectar si se debería realizar algún ajuste o modificar la composición de la deuda de acuerdo con los cambios de contexto o cambios en la compañía, para beneficiarse de una estructura de capital más eficiente.

Sistemas, Respaldos de Información y Archivo

Conjuntamente con las áreas de mejora que se describen anteriormente, la utilización adecuada de la tecnología disponible es otro aspecto importante para asegurar la eficiencia en la gestión de una empresa. En tal sentido, se ofrecerá asesoramiento y capacitación sobre las mejores prácticas en la utilización de distintas herramientas colaborativas, utilización de los sistemas de gestión, almacenamiento en la nube y políticas de respaldo de la información, como así también, planes de contingencia, de continuidad del negocio y seguridad informática.

Para ello, establecemos un *scorecard* que contempla el grado de implementación cada uno de los puntos relevantes y otorga un rango de desarrollo que va desde “Insuficiente” hasta “Excelente”. Esta herramienta sirve para monitorear el avance en las mejoras implementadas y contrastarlos con los objetivos iniciales. A continuación, se incluye un ejemplo del *scorecard*.

¹⁰ Art. 4, Capítulo VI, RG CNV 622/2013.

SCORECARD						
2T 2020	Ponderación %	Insuficiente	Reciente aplicación	Utilización promedio	Eficiente	Excelente
Herramientas colaborativas	20,0%					
Almacenamiento en la nube	25,0%					
Respaldo de información	30,0%					
Seguridad informática	25,0%					
Total	100,0%					

Monitoreo

En todos los casos, se establece un monitoreo continuo de nuestros servicios y una actualización permanente para incorporar las últimas novedades a los estándares establecidos. La frecuencia y el tiempo de dedicación podrá variar de acuerdo con la situación y necesidades particulares de cada cliente. En tal sentido, se podrán adoptar nuevas mejoras, intensificar las anteriormente implementadas y corroborar que los procesos se cumplan de acuerdo con lo establecido, considerando los ratios y medidas de control que se hayan seleccionado oportunamente.

5.7. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Como se mencionó en la introducción, incorporar el concepto de sustentabilidad y de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) a la estrategia de negocio resulta muy valorado por distintos *stakeholders* y es imprescindible para alcanzar sostenibilidad a largo plazo.

Teniendo en consideración a las operaciones del negocio, se ofrece un beneficio a la comunidad a través de: (i) Capacitación continua; (ii) Oportunidades de carrera para nuevos profesionales que puedan insertarse en las mejores prácticas y vincularse con problemáticas reales de las MiPyMEs; (iii) Contribuir al desarrollo de las MiPyMEs lo cual resultará en la creación de nuevos puestos de trabajo para toda la comunidad y en un mayor crecimiento y desarrollo económico en general.

Adicionalmente, se espera implementar prácticas ecológicas en cuanto a la utilización de la menor cantidad de papeles posible (*paperless policy*), evitar utilizar botellas de plástico (utilizando purificadores de agua), separación y clasificación de residuos, fomentar una alimentación saludable a los empleados y colaboradores, entre otros aspectos que generen un negocio sustentable que contemple en su funcionamiento impactos positivos en lo económico, en lo social y en lo medioambiental.

5.8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

5.8.1. Supuestos y Proyecciones

En primer lugar, para realizar el plan económico y financiero del proyecto, se establecen diversos supuestos para un escenario base, para el cual se harán pruebas de estrés para evaluar distintos escenarios y posibilidades.

En el escenario base, se tiene en cuenta que las operaciones comienzan a inicios del año 2020 en CABA y se considera alcanzar la demanda estimada en la sección 5.4.3. Se comienza con la contratación de todos los empleados permanentes y la incorporación de 10 APA en sus etapas iniciales.

Se considera que cada APA, tendrá un porcentaje de participación en los ingresos de acuerdo con su jerarquía. Desde una perspectiva conservadora, se establece que cada APA podrá tener 6 clientes en sus respectivas carteras y trabajará 8 horas al mes para cada uno de ellos. Solo a modo de referencia, este nivel de actividad les permitiría obtener el equivalente a un salario de mercado para un joven profesional teniendo en cuenta el nivel jerárquico inferior dentro de la escala de los APA. En rigor de verdad, la posibilidad de atender a más clientes y/o mayor cantidad de horas en el mes, es altamente probable para ellos que pretendan desarrollarse en la actividad, alcanzando niveles de ingresos que podrían ser atractivos para un profesional autónomo.

Por consiguiente, con un crecimiento orgánico de la consultora y con una estimación de que cada APA trabajaría al menos 48 horas al mes (aproximadamente menos de

3 horas por día hábil), el negocio resultaría viable tanto para la organización como para los APA.

PERSONAL	2020	2021	2022	2023	2024
Research					
Cantidad de empleados	5	5	5	5	5
Salario de referencia promedio (ARS)	1.483.843	1.706.419	1.911.190	2.102.309	2.312.539
Capacitación y Comunicación					
Cantidad de empleados	3	3	3	3	3
Salario de referencia promedio (ARS)	1.154.100	1.327.215	1.486.481	1.635.129	1.798.642
Administración					
Cantidad de empleados	1	1	1	1	1
Salario de referencia promedio (ARS)	824.357	948.011	1.061.772	1.167.949	1.284.744
ASESORES PROFESIONALES ASOCIADOS	9	12	20	22	24
Experto					
Cantidad	2	3	4	5	6
Compensación %	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Nivel medio					
Cantidad	4	5	6	7	8
Compensación %	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%
Novato					
Cantidad	3	4	10	10	10
Compensación %	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
CANTIDAD DE CLIENTES TOTALES	54	72	120	132	144
Mercado Total Estimado	124.121	125.362	126.616	127.882	129.161
Market Coverage	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Cantidad de Clientes promedio por APA	6	6	6	6	6
Horas por cliente promedio	96	96	96	96	96
Honorarios por Hora (ARS)	8.244	9.480	10.618	11.679	12.847
Honorarios por Hora (USD)	100	100	100	100	100

Referirse al Anexo I para ver las proyecciones mensuales del primer año.

5.8.2. Estructura de Capital

Dado que se trata de un proyecto en sus etapas iniciales, lo cual conlleva un mayor grado de incertidumbre y por lo tanto mayor riesgo, se proyecta comenzar las operaciones con una mayor proporción de capital propio.

A medida que el proyecto se materialice y se vayan cumpliendo las metas, se incrementaría la proporción de deuda hasta alcanzar un nivel objetivo de 30% de la estructura de capital, el cual se mantendría a perpetuidad. Esto implica que el nivel de deuda se adecuaría al crecimiento del negocio de manera de estabilizar la proporción de deuda en el nivel antes mencionado. Para determinar la tasa de descuento adecuada para el proyecto, se decidió realizar la estimación de una tasa en USD, dado que resulta más sencillo y menos volátil trabajar con guarismos en una moneda más estable. En virtud de ello, se ha recurrido al modelo CAPM, al cual se le incluyeron dos términos adicionales para contemplar los riesgos inherentes al país en donde se desarrollan las actividades y a otros riesgos vinculados con el tamaño del negocio.

A pesar de la situación económica actual, se proyecta un escenario base con estabilización y convergencia de las variables macroeconómicas. En tal sentido, se ha determinado una tasa de descuento diferente para cada año¹¹, contemplando los cambios en las variables y la teoría de la reversión a la media.

TASA DE DESCUENTO (USD)	2020	2021	2022	2023	2024	>2024
Ratio D / (D + E)	5,0%	10,0%	20,0%	30,0%	30,0%	
Ratio E / (D + E)	95,0%	90,0%	80,0%	70,0%	70,0%	
Kd (USD) =	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	
Ke (USD) =	36,2%	26,3%	18,8%	17,3%	17,3%	
Rf =	1,9%	2,0%	2,5%	3,0%	3,0%	
MRP =	5,5%	5,5%	5,5%	5,5%	5,5%	
Coefficiente Beta =	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	
Riesgo País =	21,0%	12,0%	5,0%	3,0%	3,0%	
Otros Riesgos =	5,0%	4,0%	3,0%	3,0%	3,0%	
WACC (USD) =	34,5%	23,9%	15,6%	13,0%	13,0%	
WACC (USD) Perpetuidad =						10,0%

5.8.3. Valuación del Negocio

Para valuar el proyecto y el negocio en su totalidad, se realizó un análisis de flujos de fondos proyectados, de acuerdo con los supuestos enunciados anteriormente, descontándolos a las tasas determinadas oportunamente como se explicó en la sección anterior. Dicha valuación contempla un escenario base con sesgo

¹¹ La estimación se ha realizado considerando datos de mercado al 13 de septiembre de 2019.

conservador. Adicionalmente, se considerarán otros escenarios en el análisis de sensibilidad que se incluirá posteriormente.

En relación a la inversión en Activos Fijos (CAPEX), se incluyen Bienes y Útiles para los empleados y para los APA que serán amortizados de forma lineal en 5 años. A su vez, se espera incorporar computadoras (*laptops*) para todos los empleados en relación de dependencia, las cuales se amortizarían de forma lineal en 3 años y serían renovadas luego de estar totalmente amortizadas. El siguiente cuadro muestra las inversiones en bienes de uso y sus respectivas amortizaciones.

(Moneda: ARS)	2020	2021	2022	2023	2024
CAPEX	522.000	-	-	637.560	-
AMORTIZACIONES	164.400	164.400	164.400	226.920	226.920
Total Muebles y Útiles	72.000	-	-	-	-
Muebles y Útiles por empleado o APA	4.000	-	-	-	-
Amortización (5 años)	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Equipos de Computación (Laptops)	450.000	-	-	637.560	-
Precio por Laptop	50.000	57.500	64.400	70.840	77.924
Cantidad (solo empleados)	9	0	0	9	0
Amortización (3 años)	150.000	150.000	150.000	212.520	212.520

Luego de realizar las proyecciones teniendo en cuenta lo comentado en las secciones anteriores (referirse al Anexo I para mayor detalle), se ha obtenido un Flujo Libre de Fondos (FCF, por sus siglas en inglés) para los cinco próximos años y un flujo a perpetuidad que crece a la tasa nominal de crecimiento de la economía (contemplando inflación y crecimiento real) a largo plazo.

(Moneda: ARS)	2020	2021	2022	2023	2024	>2024
EBITDA	2.360.499	7.745.602	44.908.951	57.126.090	71.266.240	
Flujo por Impuestos (sin escudo fiscal)	- 549.025	- 1.895.301	- 11.186.138	- 14.224.792	- 17.759.830	
Flujo por Var. CT	- 2.037.138	- 1.248.962	- 2.847.898	- 1.288.176	- 1.484.371	
Flujo por CAPEX	- 522.000	-	-	637.560	-	
Free Cash Flow (ARS) =	- 747.664	4.601.339	30.874.914	40.975.561	52.022.038	57.796.485
Free Cash Flow (USD) =	- 9.070	48.537	290.787	350.833	404.921	408.971

Teniendo en cuenta las tasas de descuento (WACC) determinadas anteriormente, se obtienen los siguientes resultados, representando una inversión atractiva dado que resulta en la creación de valor.

$$VAN (USD) = 2.347.005$$

Considerando un tipo de cambio estimado¹² para la fecha de análisis (inicios del 2020), de 65,00 ARS/USD se obtiene:

$$VAN (ARS) = 152.555.324$$

5.8.4. Análisis de Sensibilidad

En primer lugar, resulta interesante analizar el impacto de dos variables relevantes a la hora de hacer las proyecciones. Por un lado, en el caso base se asume que cada APA tendrá en promedio una cartera de 6 clientes y que le dedicará, en promedio, 8 horas mensuales a cada cliente. Dado que este es el núcleo del negocio, los resultados y los flujos de fondos son muy sensibles a cambios en estas variables. A continuación, se presenta un análisis de sensibilidad considerando distintas combinaciones entre: (i) cantidad promedio de clientes por APA y; (ii) cantidad de horas mensuales promedio facturadas por cliente.

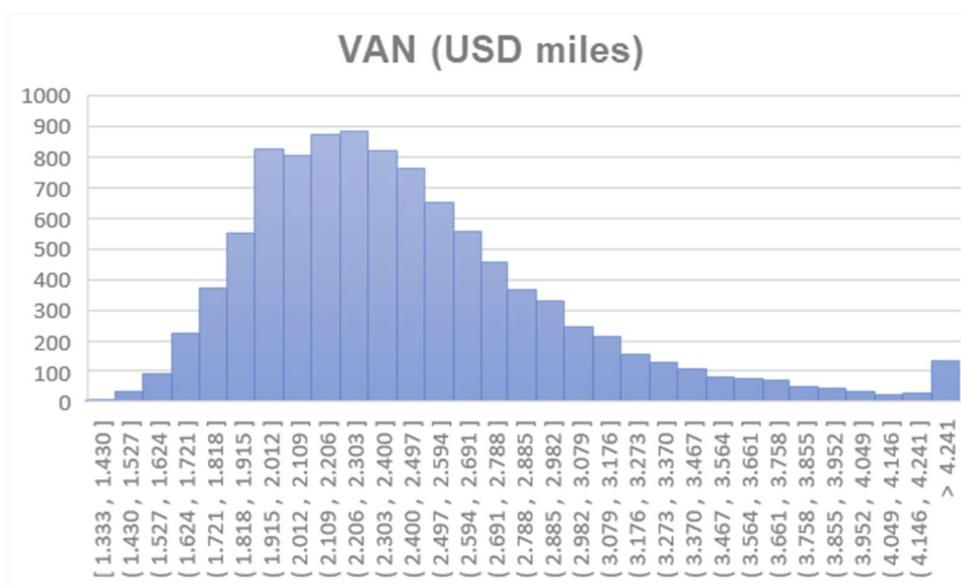
VAN (USD)		Clientes por APA				
		2	4	6	8	10
Horas por cliente promedio	4	- 1.767.491	- 777.572	212.332	875.319	1.621.347
	6	- 1.275.939	205.532	1.240.638	2.352.090	3.456.745
	8	- 784.387	865.053	2.347.005	3.818.214	5.289.400
	10	- 292.835	1.605.963	3.446.598	5.284.337	7.122.054
	12	198.717	2.341.930	4.546.190	6.750.460	8.954.708

Del mismo modo, el caso base asume que se alcanzaría una cobertura del mercado de alrededor del 0,1% en base a la estimación de la demanda expuesta en la sección 5.5.3. No obstante, sería esperable que se den escenarios en donde se pudiera alcanzar una cobertura mayor del mercado total en CABA. A continuación, se presenta la variación del VAN en función a distintos ratios de cobertura de mercado.

Cobertura de Mercado desde el año 2024 en adelante					
	0,1%	0,2%	0,3%	0,4%	0,5%
VAN (USD)	2.347.005	4.324.222	6.626.737	8.931.925	11.347.556

¹² La estimación se ha realizado considerando datos de mercado al 13 de septiembre de 2019.

Posteriormente, se realizó una simulación de Montecarlo para evaluar el impacto de las variaciones del tipo de cambio real¹³ en la valuación del negocio. Aunque no resulta un variable determinante, dado que en la mayoría de los escenarios otorga VAN positivo, se observa que el valor del negocio aumentaría en un escenario de atraso cambiario y, por el contrario, si se subvaluara la moneda local en demasía, el valor del negocio se vería afectado negativamente.



Adicionalmente, resulta adecuado corroborar el impacto en el valor del negocio, si durante los primeros meses no se alcanzara el promedio de horas facturadas por APA que se establece en el escenario base. Cabe destacar que a los fines de la proyección se ha considerado un promedio de horas facturadas que podrían distribuirse en más horas con menos clientes o viceversa. No obstante, sería acertado pensar que dicho promedio no sería alcanzado de manera inmediata en el momento cero. Es por ello que si se establece que cada APA, en promedio, incorporará un cliente por mes hasta alcanzar el promedio estimado luego del quinto mes, el VAN habría variado en torno al -1,7% respecto al VAN del escenario base. El motivo por el que no se verifica un mayor impacto es que la mayor contribución al valor del negocio se da por parte de

¹³ Variable estocástica definida con media = 1 y desvío estándar = 0,2 (CoV = 20%).

los años subsiguientes y se concentra aún más en el valor terminal. De hecho, los supuestos establecidos para la determinación de las tasas de descuento implícitamente capturan el mayor riesgo que supone el inicio del negocio. En tal sentido, se ha incorporado el concepto “otros riesgos” en la conformación de la tasa de descuento que resulta mayor en el primer año, como se observa en la sección correspondiente, con el objetivo de incorporar riesgos inherentes al inicio de un nuevo negocio. A continuación, se presenta el resultado de dicho análisis:

$$VAN = USD 2.306.080$$

$$Variación en el VAN = (USD 40.925) \rightarrow \sim (1,7\%)$$

5.9. CONTINGENCIAS Y RIESGOS

Todo negocio conlleva riesgos inherentes. En el caso de este proyecto, se destacan cuestiones vinculadas a la potencial incobrabilidad de los honorarios, al desempeño insuficiente de los APA en la atención de los clientes, la disponibilidad y voluntad de los APA de incorporar nuevos clientes, la desvinculación inesperada de los APA con carteras de clientes importantes y que potencialmente los clientes decidan contratar a los APA directamente. A pesar de que todos estos riesgos se intentan mitigar con los acuerdos de servicio inicialmente aceptados por todas las partes, existe cierto grado de exposición.

A su vez, existirían riesgos reputacionales en la medida que los APA no se desempeñen adecuadamente. No obstante, la capacitación continua y el monitoreo de la satisfacción de los clientes son mitigantes relevantes de estos potenciales riesgos. Para un mayor entendimiento de los principales riesgos y su probabilidad de ocurrencia, se presenta la siguiente matriz de riesgos:

		Probabilidad de Ocurrencia		
		Poco Probable	Probable	Muy Probable
C o n s e c u e n c i a s	Despreciables	Incobrabilidad de Honorarios		
	Moderadas	Baja satisfacción del cliente con el servicio	Juicios Laborales	Desvinculación de un APA
	Relevantes	Incumplimiento del contrato de servicios	Contratación directa de un APA por parte del cliente	

6. CONCLUSIÓN

Finalmente, en virtud del análisis realizado en el presente trabajo y en base a la descripción detallada de los aspectos más relevantes relacionados con la creación de una consultora especializada en MiPyMEs, para comenzar las operaciones en el año 2020 en CABA, se verifica que el proyecto resultaría viable, reflejando una oportunidad en el contexto actual. En tal sentido, se han elaborado los procesos para llevar a cabo la actividad y se verificó la viabilidad operativa que favorezca la continuidad de la empresa.

En términos del análisis de la viabilidad económica, se ha concluido que la propuesta resulta factible y, considerando un escenario conservador, el proyecto crea valor debido a que generaría una rentabilidad esperada por encima de la rentabilidad exigida para un nivel de riesgo similar y comparable. Es por todo lo expuesto hasta acá, que se concluye que el proyecto resulta una propuesta atractiva y viable.

7. BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO, M. Laura y Colaboradores, *Manual para la Pyme*. 1a ed. Buenos Aires: SMS, 2018. 152p. ISBN 978-987-46889-0-3

AGUILAR Francis J. *Scanning the business environment*. Macmillan, 1967. 239p.

BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA [en línea]. <<http://www.bcra.gov.ar/>>. © 2006-2019. [consulta: 7 sept. 2019].

CONFEDERACIÓN ARGENTINA DE LA MEDIANA EMPRESA [en línea]. <<http://www.redcame.org.ar/>> . [consulta: 7 sept. 2019].

ERREPAR [en línea]. <<https://www.errepar.com>>. [consulta: 7 sept. 2019].

FAHEY, Liam y NARAYANAN V. K. *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West, 1986. 251p. ISBN 9780314852335.

GUJARATI, Damodar N. *Econometría*. 4ta ed. México: McGraw-Hill, 2004. 824p. ISBN 970-10-3971-8.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, C. Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. *Metodología de la Investigación*. 1ra ed. México: McGraw-Hill, 1996. 505p. ISBN 968-422-931-3.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS [en línea]. © 2018. [fecha de consulta].

KOLLER Tim, DOBBS Richard y HUYETT Bil. *Value: The four cornerstones of corporate finance*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 272p. ISBN 978-0-470-42460-5.

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin L. *Dirección de Marketing*. 12a ed. México: Pearson Educación, 2006. 816p. ISBN 970-26-0763-9.

MCCARTHY E. Jerome. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Universidad de Indiana: R.D. Irwin, 1960. 770p. ISBN B000MJI890

MERCHANT, Kenneth A. y VAN DER STEDE, Wim A. *Management Control Systems:*

Performance Measurement, Evaluation and Incentives. 2da ed. Harlow: Prentice Hall, 2007. 850p. ISBN: 978-027-370-801-8.

MINISTERIO DE HACIENDA DE LA NACIÓN [en línea]. <<https://www.minhacienda.gob.ar/datos/>>. [consulta: 14 sept. 2019].

OSTERWALDER, Alexander. *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. Suiza: Université de Lausanne École Des Hautes Études Commerciales, 2004.

PORTER Michael E. *The structure within industries and companies' performance*. The review of Economic and Statistics. The MIT Press. © 1979

U.S. DEPARTMENT OF THE TREASURY [en línea]. <<https://home.treasury.gov/>>. [consulta: 14 sept. 2019].

8. ANEXOS

Anexo I

Proyecciones del Personal y APA para el Primer Año

PERSONAL	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Research												
Cantidad de empleados	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Salario de referencia promedio (ARS)	90.000	93.636	95.509	97.419	99.367	102.032	103.382	105.449	107.558	109.709	111.904	117.213
Capacitación y Comunicación												
Cantidad de empleados	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Salario de referencia promedio (ARS)	70.000	72.828	74.285	75.770	77.286	78.847	80.408	82.016	83.656	85.330	87.036	90.165
Administración												
Cantidad de empleados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Salario de referencia promedio (ARS)	50.000	52.020	53.060	54.122	55.204	56.306	57.434	58.583	59.755	60.950	62.169	65.118
ASESORES PROFESIONALES ASOCIADOS												
Experto												
Cantidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compensación %	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Nivel medio												
Cantidad	0	0	0	0	0	0	6	6	6	6	6	6
Compensación %	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%
Novato												
Cantidad	10	8	10	7	9	10	4	4	4	4	4	4
Compensación %	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%

Proyecciones de Resultados

Mensuales para el primer año

Variables	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Período (año) =												
Inflación (ARS) =	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Inflación Acum. (ARS) =	2,0%	4,0%	6,1%	8,2%	10,4%	12,6%	14,9%	17,2%	19,5%	21,9%	24,3%	26,8%
TC (ARS/USD) =	65,0	67,6	69,0	70,4	71,8	73,2	74,7	76,2	77,7	79,2	80,8	82,4
TC Real =	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Crecimiento Real =	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
<i>(Moneda: ARS)</i>												
INGRESOS	3.130.780	2.607.618	3.321.749	2.374.812	3.111.039	3.524.407	3.594.679	3.666.357	3.739.469	3.814.043	3.890.108	3.967.694
Servicios de Consultoría	3.120.000	2.596.838	3.310.969	2.364.032	3.100.259	3.513.627	3.583.899	3.655.577	3.728.689	3.803.263	3.879.328	3.956.914
Honorarios	3.120.000	2.596.838	3.310.969	2.364.032	3.100.259	3.513.627	3.583.899	3.655.577	3.728.689	3.803.263	3.879.328	3.956.914
Alianzas Estratégicas	10.780	10.780	10.780	10.780	10.780	10.780	10.780	10.780	10.780	10.780	10.780	10.780
SGR	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833
SB	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360
ART	4.587	4.587	4.587	4.587	4.587	4.587	4.587	4.587	4.587	4.587	4.587	4.587
COSTOS	2.381.756	2.348.050	2.527.407	2.375.280	2.560.532	3.670.517	3.058.119	3.119.239	3.181.580	3.245.169	3.310.029	4.489.449
Costos Fijos	1.755.600	1.826.526	1.863.057	1.900.318	1.938.324	2.965.636	2.016.633	2.056.965	2.098.105	2.140.067	2.182.868	3.339.788
Sueldos	877.800	913.263	931.528	950.159	969.162	1.482.818	1.008.316	1.028.483	1.049.052	1.070.033	1.091.434	1.669.894
Equipo de Research	450.000	468.180	477.544	487.094	496.836	760.160	516.909	527.247	537.792	548.547	559.518	856.063
Capacitación y Comunicación	210.000	218.484	222.854	227.311	231.857	354.741	241.224	246.048	250.969	255.989	261.109	399.496
Contribuciones (33%)	217.800	226.599	231.131	235.754	240.469	367.917	250.184	255.187	260.291	265.497	270.807	414.335
Costos Variables	626.156	521.524	664.350	474.962	622.208	704.881	1.041.487	1.062.273	1.083.476	1.105.102	1.127.161	1.149.661
Servicios de Consultoría	624.000	519.368	662.194	472.806	620.052	702.725	1.039.331	1.060.117	1.081.320	1.102.946	1.125.005	1.147.505
Honorarios APA	624.000	519.368	662.194	472.806	620.052	702.725	1.039.331	1.060.117	1.081.320	1.102.946	1.125.005	1.147.505
Alianzas Estratégicas	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156
SGR	1.167	1.167	1.167	1.167	1.167	1.167	1.167	1.167	1.167	1.167	1.167	1.167
SB	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
ART	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917
RESULTADO BRUTO	749.024	259.568	794.342	- 468	550.507	- 146.111	536.560	547.119	557.889	568.874	580.079	- 521.755
SG&A Expenses	116.601	137.946	122.043	267.774	125.198	185.908	130.689	132.960	305.276	137.639	160.049	184.676
EBITDA	632.423	121.622	672.299	- 268.242	425.309	- 332.019	405.870	414.158	252.612	431.235	420.030	- 706.430
Depreciaciones y Amortizaciones	13.700	13.700	13.700	13.700	13.700	13.700	13.700	13.700	13.700	13.700	13.700	13.700
EBIT	618.723	107.922	658.599	- 281.942	411.609	- 345.719	392.170	400.458	238.912	417.535	406.330	- 720.130
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBT	618.723	107.922	658.599	- 281.942	411.609	- 345.719	392.170	400.458	238.912	417.535	406.330	- 720.130
Impuesto a las Ganancias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO NETO (ARS)	618.723	107.922	658.599	- 281.942	411.609	- 345.719	392.170	400.458	238.912	417.535	406.330	- 720.130
RESULTADO NETO (USD)	9.519	1.596	9.548	- 4.007	5.735	- 4.723	5.252	5.258	3.076	5.270	5.028	- 8.736

Proyecciones Anuales

Variables	2020	2021	2022	2023	2024	>2024
Periodo (año) =	1	2	3	4	5	>5
Inflación (ARS) =	26,8%	15,0%	12,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Inflación Acum. (ARS) =	26,8%	45,8%	63,3%	79,7%	97,7%	117,4%
TC (ARS/USD) =	82,4	94,8	106,2	116,8	128,5	141,3
TC Real =	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Crecimiento Real =	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Tasa de Impuesto a las Ganancias =	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
<i>(Moneda: ARS)</i>						
	2020	2021	2022	2023	2024	2024
INGRESOS	40.742.755	65.722.002	122.679.972	148.443.492	178.130.921	
Servicios de Consultoría	40.613.395	65.526.502	122.316.138	148.002.527	177.603.032	
Honorarios	40.613.395	65.526.502	122.316.138	148.002.527	177.603.032	
Alianzas Estratégicas	129.360	195.500	363.834	440.965	527.888	
SGR	70.000	103.500	193.200	233.772	280.526	
SB	4.320	6.624	12.365	14.961	17.954	
ART	55.040	85.376	158.269	192.231	229.408	
COSTOS	36.267.127	55.440.848	74.660.128	87.852.570	102.936.500	
Costos Fijos	26.083.886	33.286.553	37.280.940	41.009.033	45.109.937	
Sueldos	13.041.943	16.643.277	18.640.470	20.504.517	22.554.968	
Equipo de Research	6.685.890	8.532.097	9.555.948	10.511.543	11.562.697	
Capacitación y Comunicación	3.120.082	3.981.645	4.459.443	4.905.387	5.395.925	
Contribuciones (33%)	3.235.971	4.129.535	4.625.079	5.087.587	5.596.346	
Costos Variables	10.183.241	22.154.295	37.379.189	46.843.537	57.826.563	
Servicios de Consultoría	10.157.369	22.115.195	37.306.422	46.755.344	57.720.985	
Honorarios APA	10.157.369	22.115.195	37.306.422	46.755.344	57.720.985	
Alianzas Estratégicas	25.872	39.100	72.767	88.193	105.578	
SGR	14.000	20.700	38.640	46.754	56.105	
SB	864	1.325	2.473	2.992	3.591	
ART	11.008	17.075	31.654	38.446	45.882	
RESULTADO BRUTO	4.475.628	10.281.155	48.019.844	60.590.922	75.194.421	
SG&A Expenses	2.115.129	2.535.552	3.110.893	3.464.832	3.928.181	
EBITDA	2.360.499	7.745.602	44.908.951	57.126.090	71.266.240	
Depreciaciones y Amortizaciones	164.400	164.400	164.400	226.920	226.920	
EBIT	2.196.099	7.581.202	44.744.551	56.899.170	71.039.320	
Intereses	-	-	-	-	-	
EBT	2.196.099	7.581.202	44.744.551	56.899.170	71.039.320	
Impuesto a las Ganancias	549.025	1.895.301	11.186.138	14.224.792	17.759.830	
RESULTADO NETO (ARS)	1.647.074	5.685.902	33.558.413	42.674.377	53.279.490	
RESULTADO NETO (USD)	19.980	59.977	316.060	365.379	414.709	