



Universidad Empresarial Siglo XXI  
Centro Tutorial Universitario Córdoba



## ***MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS***



### ***TESIS DE MAESTRÍA***

#### ***“PLAN DE NEGOCIOS CONSULTORA OUTSIDE”***

**ALUMNO:** ALVAREZ, GUSTAVO ADRIÁN

**LEGAJO - DNI:** VMBA01684 - 34685711

**DIRECTORA DE TESIS:** RICCI, MARIA BEATRIZ

**DIRECTORA DE LA CARRERA:** MARQUES BERTINATTI,  
CARINA

# ÍNDICE

1 - Agradecimientos	3
2 – Título	4
3 - Resumen	5
4 – Introducción	6
5 - Planteamiento del problema	7
6 - Objetivos y justificación	9
7 - Marco Teórico	11
8 - Etapa de relevamiento y análisis de la información	32
8.1 Relevamiento del macroentorno: Análisis PESTEL	33
8.2 Análisis del microentorno: 5 fuerzas de Porter	44
8.3 Análisis de la oferta de servicios de la zona actual de influencia	50
8.4 Relevamiento del mercado: Encuesta a clientes	55
8.5 Análisis FODA	59
9 - Etapa de diagnóstico	65
9.1 Detección de una oportunidad	65
10 - Desarrollo de un plan de negocios	71
10.1 -Resumen Ejecutivo	71
10.2 - Descripción del negocio	73
10.3 - Productos y Servicios	79
10.4 - Estrategia de Negocio	86
10.5 - Estrategia de Marketing	89
10.6 - Operaciones y Administración	119
10.7 - Plan Financiero	137
10.8 - Plan de Implementación	158
10.9 - Plan de Contingencia	159
10.10 - Conclusión del Plan de Negocio	161
11 - Conclusión	163
12 - Bibliografía	164
13 - Cuadros y Anexos	168

## *1 - AGRADECIMIENTOS*

Mi principal agradecimiento es para mis seres queridos, con especial hincapié para mi familia que son los que siempre están pendientes, ya sea para acompañar, para empujar o para apoyar en los que se pueda. Soy consciente que un proyecto de este tipo no se puede lograr de manera individual, sino que siempre en un momento u otro necesitamos de las personas que nos quieren y ellos han estado siempre ahí para mí.

No quiero dejar pasar la oportunidad para agradecer especialmente a mi tutora quien desinteresadamente destinó muchas horas de trabajo en el proceso de obtención de este trabajo final. No es un proceso fácil encontrar alguien que quiera comprometerse en semejante tarea y más sabiendo los sacrificios que uno debe hacer, por ello va mi agradecimiento por todo el tiempo dedicado a ayudarme.

## ***“PLAN DE NEGOCIOS CONSULTORA OUTSIDE”***

### **3 - RESUMEN**

El trabajo que se plantea a continuación es un plan de negocios que analiza la viabilidad de generar una consultora cuyo principal producto sea la tercerización de procesos administrativos internos (tales como facturación, carga de comprobantes, etc.) acompañado de otros como selección de personal y consultoría de negocios. La importancia del proyecto radica en la posibilidad de sustituir mi empleo en relación de dependencia para enfocarme en el negocio que nace.

Durante el desarrollo del mismo se incorpora un relevamiento de información de las diversas aristas de importancia en la vida de un proyecto, a partir del análisis de las mismas se identifican aspectos positivos y negativos para determinar si se trata de una oportunidad real y en dicho caso se procede a la redacción del plan de negocios punto a punto para establecer la viabilidad o no del proyecto.

El trabajo ha sido provisto de un marco teórico pensado para acompañar al lector que no dispone de un amplio bagaje de conocimientos en la materia. La intención inicial (además de determinar si la idea puede transformarse en una oportunidad real de negocio) es plasmar los conceptos por escrito para que luego sea más sencillo compartirlo con terceros ya sea para aplicarlos o para corregir algún aspecto.

## ***4 – INTRODUCCIÓN***

La utilización de una herramienta como el plan de negocios, genera la obligación de realizar numerosas tareas tales como la planificación estratégica, la investigación de mercado, la estimación de costos y otras tantas que nos permitan determinar las posibilidades de fracaso del proyecto y así tomar una decisión. Es habitual que los emprendimientos surjan y se moldeen de la mano de sus creadores; todo lo que pensaron y soñaron para sus proyectos se encuentra sólo en la mente de éstos, por lo que en este punto es donde suelen aparecer numerosas limitaciones en la ejecución. Así es como surge otro propósito para utilizar la herramienta, se busca exponer la idea madre para poder compartirla con otros interlocutores interesados en el proyecto y que se fortalezca el mismo de manera conjunta. Quien redacta el plan muchas veces no conoce en profundidad algunas temáticas intervinientes o bien pueda haber obviado otras y ahí es donde la opinión de otros se torna de gran ayuda.

Ésta actividad se encuentra cada vez más difundida y es muy utilizada para presentar el proyecto a inversionistas, bancos, potenciales socios y otras personas interesadas en conectarse y participar del mismo. *En resumen, alcanzar un alto grado de desarrollo y*

*precisión en la implementación de esta herramienta hará que la decisión de apostar o no por una idea se tome con el mayor grado de certidumbre posible.*

## ***5 - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***

Los nuevos paradigmas de la administración de empresas indican que las organizaciones deben enfocarse con mayor énfasis en los movimientos del mercado, la evolución en las preferencias de los consumidores, competidores actuales y potenciales, etc. El desarrollo de la tecnología y de la globalización generó un escenario propicio para que nuevas empresas o emprendimientos surjan a diario dispuestos a quedarse con una cuota de mercado y que a pesar de no contar con grandes estructuras pudieran competir de par a par con otras de larga trayectoria en una industria.

Con todo lo expuesto hasta aquí, lo que se busca evidenciar es que la evolución de los mercados se ha vuelto tan vertiginosa que merece toda la atención que sea posible si se desea mantener posiciones competitivas de largo plazo. Con miras a mejorar la performance de las organizaciones es que se populariza el outsourcing para dar soporte a aquellas actividades en las que las empresas no son especialistas y que su normal ejecución le demanda tiempos y esfuerzos innecesarios.

En el plano personal y a raíz de trabajar varios años vinculado a organizaciones ya sea de manera directa o indirecta, pude disponer de la posibilidad de generar circuitos administrativos, de gestionar una empresa o bien de acompañar la gestión de un tercero. En el camino ha sido normal encontrar personas que no conocían en profundidad los “números” de su negocio, por lo que carecen de precisión para determinar si obtenían ganancias o no, para hacer previsiones de efectivo con la mayor exactitud posible evitando tanto faltantes como sobrantes o bien evitar malos manejos como lo es el caso en donde se mezcla el dinero personal con el de la empresa.

Entonces, el punto de partida se genera de la inquietud respecto a la posibilidad de replicar mi experiencia para numerosas organizaciones con la misma eficacia independientemente del rubro o del hecho de trabajar presencialmente o remoto, la propuesta implica generar valor a partir de ejecutar a cuenta de cada contratante tareas que le son esquivas y que lo desenfocan de las actividades de la cadena de valor. Como mencionaba en la introducción la importancia del éxito del proyecto representa la posibilidad de cumplir con mis deseos de migrar de un trabajo de relación de dependencia a la construcción de un sueño propio.

A partir de ello surgen una serie de cuestionamientos que serán respondidos a lo largo del trabajo y que permitirá dirimir si dicha premisa puede transformarse en un negocio exitoso:

¿Las organizaciones conocen cuáles son los beneficios vinculados a la tercerización administrativa?

¿Existe un mercado que conoce y que está dispuesto a confiar en terceros para que realicen actividades que siempre estuvieron bajo su órbita?

¿Es rentable económicamente un emprendimiento dedicado a tercerizar actividades administrativas, selección de personal y a consultorías de negocios?

¿Los miembros del equipo tienen las suficientes capacidades para poder lanzar y sostener un negocio con las dificultades que ello acarrea?

¿El mercado laboral cuenta con los suficientes recursos humanos capacitados para abastecer las necesidades del negocio?

## ***6 - OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN***

Con la finalidad de simplificar y de dar respuesta a los interrogantes recientemente incorporados es que se redactan una serie de objetivos que se deben cumplimentar a lo largo del escrito para considerar que el mismo cumplió con su cometido

### **Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para determinar la viabilidad de llevar adelante un emprendimiento a radicar en la ciudad de Villa María dedicado a la tercerización de procesos administrativos, la selección de personal y la consultoría de negocios.

### **Objetivos Específicos**

- 1- Medir el grado de conocimiento de los potenciales clientes respecto de los beneficios de los servicios ofertados.
- 2- Realizar una investigación de mercado para cuantificar el mercado potencial de los servicios ofertados por la consultora.
- 3- Realizar un flujo de fondos para conocer las necesidades de ingresos y egresos y generar planes de acción en caso de inconvenientes.
- 4- Realizar un análisis de resultados que nos permita conocer cuál será la rentabilidad esperada del proyecto.
- 5- Establecer cuáles son los requerimientos de recursos humanos para el proyecto y la mejor organización de los mismos.
- 6- Describir cómo será el funcionamiento del negocio para contar con una guía respecto a las actividades necesarias en el día a día.

### **Justificación**

La evolución de la competencia en los mercados, la tendencia hacia el enfoque de los productos y el ajuste de los mismos a los gustos de los consumidores, abren la posibilidad a actividades como la tercerización administrativa para que administradores y propietarios de emprendimientos no pierdan ni tiempo ni atención en actividades que no sean estrictamente de la cadena de valor. La aparición de éste escenario en conjunción con mi experiencia previa hace al nacimiento de una oportunidad que merece ser analizada para determinar su viabilidad.

La puesta en marcha de un nuevo emprendimiento además de requerir obviamente recursos monetarios representa un consumo en horas de trabajo e ilusiones para quienes deciden llevar adelante esta iniciativa. Como nadie quiere ver destruido un sueño, ni desperdiciado su dinero, es que se toman todos los recaudos que estuvieran al alcance de la mano para evitar la frustración, y el plan de negocios en ese sentido nos ayuda a reducir las posibilidades de malos resultados, obligando a democratizar la idea original del emprendedor además de estudiar todos los aspectos organizativos y no sólo los vinculados a la prestación del servicio que son los primeros que se ponen en el centro de la escena.

Cabe destacar, además, que al tener como diferencial un servicio que, si bien ya existe, no se encuentra muy extendido en la actualidad (tercerización de actividades como facturación o carga de comprobantes), es que se reconoce doblemente valioso la

utilización de la herramienta y todo el trabajo vinculado a pronóstico de ventas y estudio de mercado para reducir el riesgo vinculado a la inversión.

## ***7 - MARCO TEÓRICO***

El marco teórico va a incluir conceptos ligados a la herramienta principal que permite estructurar el escrito y obviamente al negocio que nace. Además de ello, se hacen una serie de señalamientos de otros conceptos que son necesarios de conocer para entender la complejidad de la ejecución del emprendimiento. En primera medida se considera importante incorporar la definición de servicios, la caracterización de los mismos y la descripción de la tercerización administrativa (principal diferencial y beneficios de su contratación).

Si bien la definición de servicios ha sido replicada por diversos autores vamos a tomar la vertida por Kotler y Armstrong (2003, p. 278) la cual indica que *“los servicios son cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo”*. Además de su concepto es necesario incorporar sus características para entender lo exigente de la prestación de los mismos, para ello citamos a (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985) quienes establecieron que *“Estos elementos descansan en las características*

*fundamentales de los servicios: la intangibilidad, la no diferenciación entre producción y entrega, y la inseparabilidad de la producción y el consumo”.*

De estas primeras conceptualizaciones se desprende una serie de detalles a destacar tales como:

- La intangibilidad de los servicios (aunque pudieran utilizar algún elemento tangible en la prestación).
- La factibilidad de que se presente un momento de verdad en el que se produce, entrega y consume el servicio
- La prestación puede darse con la presencia y participación del consumidor
- La medición de la calidad va a ser sumamente dependiente de la perspectiva del consumidor y basada en la experiencia recibida.

Los servicios que deban resolverse con el comprador presente son los que mayor dificultad revisten ya que no hay posibilidad de salvar algún error, cada prestación será diferente de la anterior por lo que se debe luchar para lograr mantener una estandarización en la ejecución. Además, cada elemento de la experiencia debe ser cuidadosamente pensado para que la evaluación sea positiva ya que la misma dependerá pura y exclusivamente de la perspectiva del consumidor. Respecto a la satisfacción del cliente

(Kotler & Amstrong, 2003) establecieron que la misma está ligada se determina por: *“el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”*... En dicho concepto, se acentúan aspectos como la percepción y expectativas, las que obviamente son personales y cambian según el observador dotando de complejidad a la medición de la calidad en los servicios.

A esta altura, es indudable que el factor humano es una variable fundamental en el éxito de una prestación, para el caso de la consultora el cliente debe confiar en las características profesionales y personales ya que debe compartir algo tan importante para él como lo es la gestión de su negocio. Este objetivo sólo se logrará cuando quien lleve adelante la tarea se muestre seguro, expeditivo, abierto a escuchar y con gran capacidad comunicativa para vincularse con el problema y con el contratante.

La consultoría en negocios es el único servicio de la cartera en el que no se difiere la producción de la entrega por lo que será la más exigente en términos de ejecución, se debe asignar al personal más capacitado para llevar adelante la misma y a su vez se requiere de la mayor preparación posible en términos de conocimiento de la realidad del contratante.

El diferencial de la consultora en términos de servicios (outsourcing administrativo) puede sonar menos conocido para muchos lectores, por lo que resulta conveniente definir

la misma para que una vez adentrados en la lectura, la comprensión sea más sencilla. En ese sentido (Werther & Davis, 2008) establecieron: *“El término Outsourcing designa las actividades o procesos de una organización cuya realización y administración están a cargo de una empresa externa”*, si bien ya se ha extendido la tercerización de actividades como selección de personal, liquidación de haberes o comunicación, la propuesta del negocio es ampliar el horizonte a nuevas tareas como facturación de ventas, pagos a proveedores, gestión de cuentas corrientes y preparación de informes de gestión.

La externalización de las tareas antes mencionadas puede resultar sensible para algunos propietarios ya que las cuestiones vinculadas al dinero suelen ser reservadas para el núcleo más cercano al administrador, pero por contrapartida abrir el negocio en dichos aspectos tiene ligado una serie de beneficios que permitirán elevar el nivel de competitividad de una organización.

Los beneficios pueden resumirse en las siguientes líneas:

- Mejora de la rentabilidad a partir del enfoque en la cadena de valor.
- Mayor flexibilidad interna para adaptarse a entornos cambiantes.
- Mejora en la rentabilidad a partir de una mejor administración de los tiempos.

- Mejora en la rentabilidad por el impacto de decisiones tomadas en información confiable.
- Acceso a un equipo de profesionales competentes para evacuar dudas.

El conjunto de beneficios es acorde a las exigencias de los nuevos ambientes competitivos, los mismos impulsarán a numerosos proyectos y deben ser considerados como cualquier actividad que mejore la eficiencia y por ende la rentabilidad.

El trabajo a su vez incorpora nociones respecto de la herramienta utilizada para medir la viabilidad del proyecto, el objetivo que se persigue es educar al lector que desconozca totalmente del tema para estructurar su entendimiento. Toda idea se imagina cómo potable desde la teoría, lo que nos obliga a investigar y dotarla de una serie de informaciones que ayuden a determinar si la misma resulta aplicable o no. Se utiliza para el trabajo el marco que aporta el plan de negocios, el cual implica describir una oportunidad de negocios con el mayor grado posible de detalle a fin de conocer si es viable en los diversos aspectos que la comprenden (económicos, financieros, comerciales, operacionales y humanos).

Como todo trabajo de intervención se vuelve necesario brindar contexto situacional y la información suficiente para entender cuál es el estado actual, se debe trabajar entonces en relevar el macro y micro entorno, el mercado y la industria, las fortalezas internas y las características particulares del emprendimiento. Luego será momento de establecer un

diagnóstico, a partir de la interpretación de los distintos datos de la realidad debemos ser capaces de conocer cuáles son los aspectos críticos para el funcionamiento del negocio o alguna otra situación problemática a resolver para lograr el éxito en el proyecto.

Con todos estos puntos salvados llega el momento de la verdad, el del planteamiento del plan de negocios, para ello debemos cumplir con una serie de descripciones de diversos aspectos de la administración del emprendimiento de manera ordenada y exhaustiva. A modo práctico incorporaremos la clasificación planteada por el autor (Greg Balanko-Dickson, 2007):

- *Resumen ejecutivo.*
- *Descripción del negocio.*
- *Productos y Servicios.*
- *Análisis de la industria*
- *Análisis del mercado*
- *Estrategia de marketing.*
- *Operaciones y administración.*
- *Plan de implementación.*
- *Plan financiero.*
- *Plan de contingencia.* (Balanko-Dickson, 2007, p. 5,6)

La estructura recientemente planteada será complementada por la presentada por el autor (Enrique Zorita Lloreda 2015) en donde se adiciona el elemento de la planeación estratégica al orden recomendado de aspectos a analizar, dicha incorporación se hace de manera previa a la estrategia de marketing, por lo cual la estructura del trabajo queda conformada de la siguiente manera:

- *1 - Resumen ejecutivo.*
- *2 - Descripción del negocio.*
- *3 - Productos y Servicios.*
- *4 - Análisis de la industria*
- *5 - Análisis del mercado*
- *6 - Planeamiento estratégico*
- *7 - Estrategia de marketing.*
- *8 - Operaciones y administración.*
- *9 - Plan de implementación.*
- *10 - Plan financiero*
- *11 - Plan de contingencia*

El orden y los elementos planteados con anterioridad son taxativos, y se describirán a continuación con el fin de conocer de manera acabada qué se incluye en cada punto del plan de negocios.

El trabajo hace hincapié a su vez respecto a las complicaciones que surgen en el normal desarrollo de un proyecto, las cuales muchas veces están vinculadas a aspectos técnicos pero muchas otras lo estarán a aquellos rasgos que se desprenden de nuestra naturaleza humana.

*“Los negocios no suelen fracasar por falta de competencias técnicas de sus emprendedores, sino debido a motivos mucho más mundanos: problemas personales, desavenencias con los socios, falta de sentido común...”* (Trías de Bes, 2007, p.7)

Los factores humanos serán siempre un riesgo latente que en muchos casos disponemos de pocas posibilidades de control, y por contrapartida los aspectos técnicos nos dan mayores oportunidades de trabajar en ellos para minimizar los problemas en su gestión diaria. Para cumplir con dicho objetivo es que se redacta un plan de negocios.

*“El plan de negocios si está bien desarrollado, nos va a proporcionar una valiosa información que nos permitirá certificar la idea de negocio que queremos desarrollar la podemos convertir en una oportunidad de negocios”* (Esteban, 2016, p. 15).

A modo introductorio, se presenta una explicación corta de que se incluye en cada uno de los puntos del modelo de plan de negocios:

### **Resumen Ejecutivo:**

El resumen ejecutivo debe mostrar de manera resumida en qué consiste el negocio que le estamos presentando al lector. Debe estar redactado de manera tal que persiga la finalidad de generar interés en el receptor para que se adentre en la lectura del escrito que sucede a dicho resumen.

*“El objetivo final es generar interés en el plan de negocio”* (Esteban, 2016, p.37)

Dentro de los elementos que no pueden estar ausentes en la redacción están el modelo de negocio o la manera en la que se monetizar el emprendimiento, las ventajas competitivas, el equipo de trabajo, las estrategias planteadas y los recursos necesarios para dicho proyecto.

### **Descripción del negocio:**

Este apartado se incorpora con el objetivo de brindarle al lector un panorama claro respecto del propósito del negocio. Antecedentes, misión, visión, valores centrales y otros elementos que se consideren necesarios para caracterizar el hoy y el futuro del proyecto serán sumamente bienvenidos para una mejor comprensión del mismo. En las siguientes líneas encontrará una explicación breve de dichos conceptos para contar con alguna noción a la hora de redactar los mismos:

*Antecedentes*

Su incorporación tiene más que ver con el contexto con el que surge el proyecto, tiene el objetivo de ayudar a entender el origen del mismo y cuáles son los eventos que llevaron a creer en dicha idea y en el éxito de la misma.

### *Misión*

La misión apunta a identificar la razón de ser un proyecto, implica explicitar las actividades que serán realizadas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en la actualidad.

### *Visión*

La visión en cambio plantea el horizonte a un plazo más largo que el de la misión, busca establecer cuál es el objetivo que quisiéramos lograr una vez recorrido el camino planteado.

### *Valores Centrales*

La declaración de valores centrales es una enunciación de las reglas de comportamiento que van a regir la vida de ese emprendimiento. La existencia de uno u otro valor hace que de manera previa se puedan conocer aquellos aspectos innegociables para los fundadores y que obviamente caracterizan a esa organización.

### **Productos y servicios:**

Para facilitar la implementación se incorporan una serie de preguntas que sirven de guía para salir del blanco en este punto:

*“¿Qué planea vender?, ¿cómo se usan y cuál es la característica principal del producto o servicio?”* (Balanko-Dickson, 2007, p.60)

A grandes rasgos se debe enunciar los productos o servicios que forman parte de nuestra cartera, explicar de qué tratan los mismos con la mayor claridad posible e indicar si presentan algunas variantes a la hora de la ejecución. Hay que tener especial cuidado con ser demasiado técnico en esta exposición ya que en muchos de los casos los lectores puede que no tengan un conocimiento acabado del sector.

### **Análisis de la industria y del mercado:**

Tanto el análisis de la industria como el del mercado, apuntan a factores que forman parte del entorno en el que se va a incorporar el emprendimiento naciente. Para este punto es necesario ayudarse de herramientas como el análisis PEST (político, económico, social y tecnológico) y el de las 5 fuerzas de Porter para mejorar el entendimiento sobre el contexto.

En mayor o menor medida, aspectos relacionados al entorno del negocio pueden incidir en el éxito o no del mismo por lo que debemos conocerlos, estudiarlos en profundidad y determinar si éstos podrán ser una amenaza en un presente cercano.

**Planeamiento estratégico:**

A partir del relevamiento de los datos tanto de la industria como del mercado en general, será necesario pensar en cómo nos vamos a abrir paso dentro de éstos y aquí es donde se inicia el proceso del planeamiento estratégico.

*“...la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria...”* (Porter, 2008, p.51)

Como punto de partida debemos ser conscientes que la mejor estrategia es aquella que combina elementos del entorno con las características de la propia empresa. A pesar de que un mercado pueda estar configurado por un sinnúmero de competidores, los planes trazados para alguno de sus participantes no serán de utilidad para otros, ya que las singularidades de cada participante son un factor de igual relevancia.

Adentrándonos en el proceso de planificación en sí, para dar respuesta a las fuerzas de la competencia y así generar un espacio propicio para el desarrollo de un negocio a largo plazo, se debe optar por una de las *estrategias genéricas o de base* definidas por el economista Porter (2008, p. 51) y desarrollarlas con el objetivo de lograr mejores rendimientos que los competidores en algunos de éstos aspectos.

*1. Liderazgo global en costos*

## *2. Diferenciación*

## *3. Enfoque o concentración*

Respecto de las mismas debemos caracterizarlas para conocerlas a fondo y ser capaces de saber cuál adoptar para nuestras organizaciones, con el fin de disfrutar de los beneficios que se obtienen de su ejecución precisa:

### LIDERAZGO EN COSTOS GLOBALES

Controlar bien los costos es un mecanismo efectivo para generar una posición de valor respecto de rivales, compradores, proveedores y futuros competidores. Obtener buenos márgenes de ganancias gracias al ahorro establecerá un estándar que de no ser alcanzado otorga una ventaja competitiva. Para lograr alcanzar tal meta debemos conocer al detalle nuestra actividad, disponer de tecnología de vanguardia, contar con recursos humanos capacitados y estar atentos a nuevas prácticas en éste u otro sector para adoptar las mismas.

### DIFERENCIACIÓN

Las organizaciones que adopten ésta estrategia deben ser capaces de alcanzar prácticas únicas en una industria, las cuales podrán ser en diversos campos como lo pueden ser las características del producto, los canales de distribución, servicios post venta, etc. Las barreras que se obtienen por lograr la diferenciación son muy poderosas ya que se logra

una lealtad de los consumidores con el producto a la vez que dificultan el trabajo para quienes quieran imitar o sustituir ésta oferta.

## ENFOQUE

La estrategia de enfoque consiste en atender con el mayor grado posible de precisión a un segmento de mercado que sea lo suficientemente representativo para alcanzar los márgenes de ganancias esperados. Quienes adoptan estas prácticas deben realizar tareas de investigación exhaustiva y sostenida respecto de sus potenciales clientes para conocer sus gustos, estilos de vida, comportamientos y otros detalles que los posicionen como principal opción de compra. Lograr atender bien a un sector hará que los mismos se identifiquen con la marca y que no estén atentos a otras ofertas que puedan surgir elevando las barreras de ingreso.

Para lograr performances superiores a la de los rivales de la industria, se necesita un gran amalgamiento entre las diversas áreas y miembros de la empresa acompañada de un enfoque pleno en la ejecución de la estrategia adoptada. En el caso de que se hubiese alcanzado el objetivo, la organización no puede dormirse en los laureles, ya que los mercados siguen evolucionando y pueden erosionar las posiciones obtenidas dentro de los mismos en sólo unos pocos años.

Las estrategias de base serán complementadas con otras dependiendo del momento del negocio, la agresividad del mercado en el cual se encuentre inserto, necesidades

particulares del proyecto etc. Cada director de negocios entonces, debe contemplar la instancia en la que se encuentre su proyecto, las capacidades propias, las características del entorno y optar por una de las *estrategias de crecimiento*, respecto a estas (Harrison & St. John, 2002, p. 71) establecieron que:

*“Al diseñar este tipo de estrategias, los directivos evalúan los siguientes temas claves: (1) dónde asignar los recursos dentro de la empresa para conseguir el crecimiento deseado, (2) qué cambios detectados en el ámbito de la empresa son compatibles con el crecimiento y la dirección estratégica general y (3) cuándo realizar los movimientos estratégicos de crecimiento en relación a los competidores.”*

En este caso, al tratarse de la puesta en marcha de un nuevo negocio se adopta una estrategia acorde a la etapa que se transita, por lo que la elegida será la *penetración de mercado*:

*“Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia.”* (David, 2003, p. 165)

El principal objetivo que se persigue en ésta situación es que los compradores nos conozcan, relacionen nuestra marca con los productos que se ofrecen y que en función de ello luego poder ser considerados como opción de compra. Para ser exitosos en este

propósito la publicidad será un factor fundamental para ayudar al reconocimiento y al posicionamiento en la mente del consumidor, a la par el ofrecer descuentos o demostraciones harán que resulte tentador para el comprador considerarnos a la hora de decidir su contratación.

El proceso de planeamiento es una actividad recurrente, ante cada paso en la evolución de un negocio, sus directivos deben ser conscientes de las propias características y de las del entorno para trazar nuevos rumbos que guíen los próximos años de las acciones. Con el correr del tiempo sucederán cambios internos o externos que deben ser considerados para determinar si es necesario realizar alguna adaptación a la estrategia adoptada. Para finalizar es necesario indicar que, la participación extendida de colaboradores en la actividad fortalece la capacidad de decisión en la medida que más elementos son considerados y equilibrados en el producto final.

### **Estrategia de marketing:**

La importancia de generar una estrategia de marketing, está vinculada con el hecho de que cada persona o bloque de ellas responde de distintas maneras a diversos estímulos. Comúnmente se cae en el error de generalizar y de allí que resulta normal escuchar a personas responder que quieren “*venderle a todo el mundo*” ante la consulta de quien es su cliente objetivo.

En este trabajo de identificar segmentos, el primer paso consta de elegir un criterio que nos permita establecer bloques de consumidores. No hay un único criterio de clasificación y los cortes más utilizados responden a cuestiones como intereses, condiciones socio-económicas, rangos etarios, ubicación geográfica, etc.

En una segunda instancia, ya con los segmentos reconocidos, es el momento de escoger aquellos que representen un mayor atractivo para competir por ellos. El interés del comprador por nuestro producto, la repetición de compra y la menor erogación de recursos para lograr una venta, suelen ser los atributos buscados en nuestro “cliente ideal”.

En el siguiente paso empieza el operativo “seducción”, partiendo de nuestro modelo de negocio, las características de nuestro mercado y las propias habilidades, debemos escoger cuál es el camino a seguir para lograr generar la tan ansiada venta. Disponer de un único punto de venta, utilizar un esquema piramidal, generar una tienda virtual o bien implementar un mix de las herramientas mencionadas son algunas de las opciones que se presentan a modo de ejemplificación.

Una vez realizado el diseño estratégico, llega la hora de la implementación, aparecen en esta etapa numerosas trabas vinculadas a la coordinación de personas, tiempos y recursos. Nuestro objetivo en este punto es lograr ejecutar cada una de las acciones pensadas en los tiempos y formas estipulados. Cada resultado se monitorea, a fin de

determinar las desviaciones con el planeamiento inicial, y así poder tomar luego las medidas de ajuste pertinentes que nos retornen al camino imaginado.

### **Operaciones y administración**

*“En mi experiencia, las operaciones y la administración son las áreas más ignoradas en la planeación del negocio, aun cuando los propietarios de los negocios pasan la mayor parte de su tiempo en ellas” (Balanko-Dickson, 2007, p.60).*

En línea con lo que plantea el autor, el área de operaciones es de vital importancia para consolidar una empresa. Una vez que la propuesta de valor resulta atractiva para los clientes y realicen su primera compra, comparan sus expectativas previas respecto al producto obtenido y determinarán si les interesará adquirir dicha oferta en otra oportunidad. Con la decisión de recompra se abre otro desafío para la organización que es el de sostener la calidad para que la experiencia del consumidor sea siempre la misma. Aquí es donde falla la mayoría, ya que por falta de rigurosidad en el armado de una estructura estandarizada se pierde la tan necesaria consistencia y a la larga se perjudican las ventas.

Por ello, a medida que un negocio evoluciona, representa una complejidad administrativa y operacional difícil de transitar por lo que será necesario contar con un administrador profesional o bien que los mismos propietarios aprendan (a partir de la

propia experiencia o bien formándose académicamente) para mejorar sus habilidades en este campo. La persona a cargo de la dirección tendrá como objetivo armar una estructura de trabajo, perfeccionar las tareas que se desarrollan en las diversas áreas, generar procedimientos a fin de lograr estandarización en la ejecución y por último controlar y ajustar todo este proceso de manera reiterada.

En esta parte del plan de negocios, se abarcan entonces un abanico amplio de aspectos a considerar, tales como los vinculados a la producción y distribución de los bienes (compras, logística interna, procesos de producción, controles de calidad y distribución), el manejo de los recursos humanos, detalle de indicadores de gestión y puntos sensibles de la organización.

### **Plan de implementación**

Muchas de las ideas con las que contaba el emprendedor ya han sido vertidas a esta altura del escrito por lo que aquí se busca hacer una bajada a la realidad de dichos conceptos. A la par, se deben esbozar las diversas estrategias que ayuden a conseguir los objetivos anhelados.

Entonces, en el plan de implementación se deben incorporar las actividades a desarrollar y clasificar las mismas conforme a un horizonte temporal de ejecución (corto, mediano y largo plazo), además es necesario contar con la descripción, importancia,

recursos necesarios y responsables de ejecución de cada uno de los elementos enumerados.

El redactar un plan de implementación debe ser un trabajo periódico para el administrador, ya que en las sucesivas etapas de planeación se identifican aquellas actividades que fueron omitidas y se las incorpora en esta nueva etapa, sobre todo las que revisten suma importancia.

### **Plan financiero:**

El plan financiero es el apartado dentro del programa general que se lleva la mayor parte de la atención. En caso de tener alguna inconsistencia o bien si resultan insuficientes en términos de rentabilidad es muy probable que los terceros desistan de participar en nuestro proyecto ya sea como socios o bien financiando el mismo.

Para trabajar en la elaboración del plan financiero debemos recabar una gran cantidad de información para luego tabular la misma en los reportes utilizados para tal fin como lo son el estado de resultados, el flujo de caja, entre otros.

A grandes rasgos debemos contar con los datos suficientes respecto a los futuros ingresos del proyecto, las necesidades de inversión, los costos de operaciones y de ventas y de financiamiento en caso de necesitarlo. Toda esta información nos permitirá armar los reportes antes mencionados para facilitar la lectura de los terceros y así ellos puedan

sacar más fácilmente sus conclusiones o bien indagar en algún ítem en particular. Básicamente lo indispensable de este punto es conocer si el negocio es viable tanto económicamente como financieramente, saber si ganará dinero y si va a contar con los recursos suficientes para llevar adelante el plan descrito.

### **Plan de contingencia:**

*“El propósito del plan de contingencia y emergencia es anticiparse a los potenciales riesgos y planear cómo responderá, manejará y actuará la empresa cuando ocurran eventos específicos”.* (Balanko-Dickson, 2007, p.180).

Existen distintos tipos de situaciones que pueden afectar el rendimiento de nuestro negocio, cada una de ella con distinto grado de imprevisibilidad, pero igualmente nociva para nuestros objetivos. Cuánto mayor cantidad de escenarios se puedan cubrir desde el planeamiento del negocio, mayor será el entrenamiento del que dispondremos minimizando a la vez nuestro margen de error.

Medidas gubernamentales regulatorias, alza generalizada de costos, ventas que no alcanzan los niveles previstos, renunciadas inesperadas o simplemente la quiebra de nuestro proveedor principal son algunos de los ejemplos de eventos que pueden ocurrir de un momento a otro.

Obviamente planificar es una tarea que requiere de tiempo, tiempo que se lo estaremos quitando a otras de las actividades del día a día por lo que se debe ser equilibrado en no excederse en la cantidad de horas que se dediquen al trabajo.

## ***8 - ETAPA DE RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN***

Ésta etapa es de vital importancia a la hora de formular las estrategias de base y las iniciales con la que competiremos en el mercado durante los primeros años de existencia. Debemos obtener aquí la materia prima suficiente para la generación de las mismas, por lo que será necesario describir de manera exhaustiva todos los elementos que rodean al proyecto y caracterizar de manera precisa las aptitudes y deficiencias porque habrá que sopesar ambos para obtener el mejor plan posible. La expertise del administrador del negocio cumplirá a su vez un rol clave para poder hacer una lectura correcta de todos los aspectos influyentes.

Teniendo en cuenta lo recientemente expuesto, el relevamiento partirá de los aspectos que conforman el ecosistema del emprendimiento, iniciando por el macroentorno hasta llegar al detalle de las características internas pasando por el microentorno y el análisis del mercado.

## *8.1 Relevamiento del macroentorno: Análisis PESTEL*

### **Factores políticos y económicos**

En nuestro país, salvo en algunos lapsus de tiempo, es normal encontrarse con intensos desequilibrios en materia económica, fuertes endeudamientos, devaluaciones, inflación, desempleo elevado entre otros. Estas situaciones, generan efectos en el día a día y en el humor de la sociedad, los gobernantes son conscientes de ello y es por eso que intervienen con medidas de diversa índole siendo algunas de ellas de gran impacto como lo fueron el corralito, el plan primavera, la convertibilidad, etc.

Hoy el país atraviesa una severa crisis, durante el primer semestre del 2022 el 36.5% de los hogares se encontraron bajo la línea de la pobreza, mientras que el 8.8% lo hicieron bajo la línea de la indigencia, a septiembre del mismo año la inflación acumulada del corriente ha sido del 66.10% mientras que la interanual alcanzó el 83% (INDEC, 2022). En cuanto al endeudamiento con relación al PBI nominal, si bien se muestra una disminución, todavía sigue en niveles alarmantes ya que tampoco se cuenta con las reservas suficientes para afrontar la gran parte de la misma, lo que incrementa la presión sobre el tipo de cambio por la escasez y a su vez sobre el riesgo país por el riesgo de un posible default.

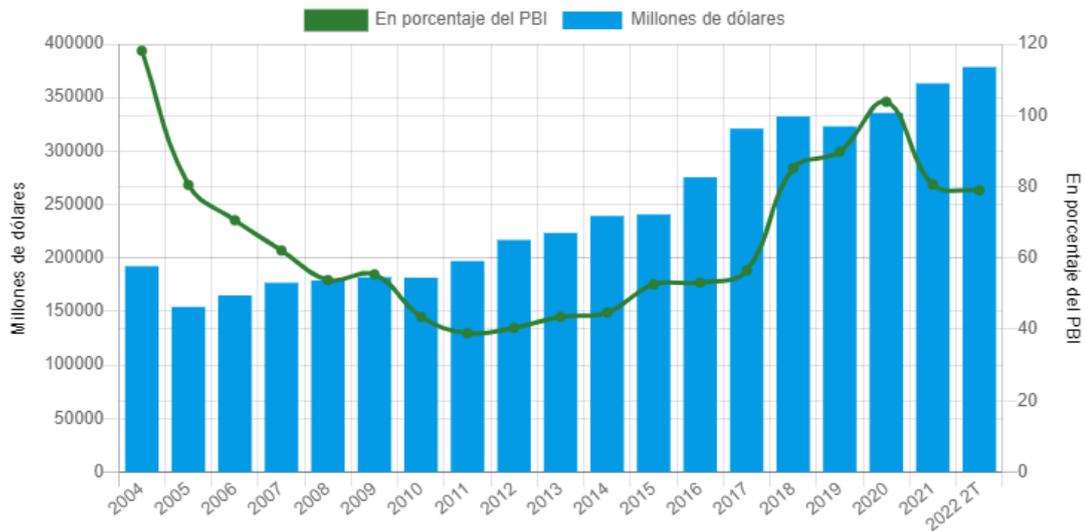


Figura 1: Título: “Evolución de la deuda bruta”

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/economia/finanzas/graficos-deuda/evolucion-de-la-deuda-bruta>

Con estos indicadores el país se posiciona en la parte superior de los rankings mundiales en cuanto a los peores rendimientos en dichos parámetros, la situación es alarmante por lo que se espera se tomen medidas respecto a la alta inflación, la escasez de divisas y el alto nivel de endeudamiento. Controles de precios, desdoblamiento cambiarios, reperfilamiento o refinanciación de la deuda, cepo a la compra de divisas, entre otras, son algunas de las medidas a las cuáles se ha recurrido y en función de que no son suficientes es de esperar nuevas restricciones profundas lo que impactará fuertemente a algunos sectores de la economía.

Las altas tasas inflacionarias impactan a todo emprendimiento que se encuentre con operaciones en el país y obviamente la consultora no sería la excepción, el aumento generalizado de precios tienen su contrapartida en incrementos salariales periódicos y en el resto de costos. Conociendo el panorama debemos generar un flujo de ingresos sostenidos y con acuerdos de actualización para no perder rentabilidad con el paso del tiempo.

En esa misma línea, otro de los impactos que se sufrirán desde los ingresos, son los vinculados a aquellos de fuente extranjera, los procesos de exportación de servicios conllevan gestiones burocráticas para hacerse con los fondos los cuales a su vez se obtendrán al tipo de cambio oficial lo que no resulta del todo aprovechable si se considera que hacerse con las divisas pudiera ser mucho más provechoso.

### **Factores sociales**

*Demografía:* A nivel país y en base a los datos provisorios arrojados por el censo realizado en 2022, la población total alcanzó un total de 46.044.703 personas siendo la provincia de Córdoba el segundo distrito con mayor población sólo por detrás de la provincia de Buenos Aires. Del total de la sociedad, el 51.76% son mujeres/femenino, el 48.22% varones/masculino y el 0.02% no se identificó con ningún género (Gobierno de la República Argentina, 2022). A nivel local el conteo de habitantes ascendió a 88.600 (Gobierno de la Ciudad de Villa María, 2023) lo que demuestra un marcado crecimiento

respecto a los 79.946 que conformaban la ciudad en el censo realizado allá por 2010, y basándonos en dicha referencia podemos destacar que el 48.17% son varones/masculinos y el 51.82% son mujeres/femeninos, el 66.30% se encuentra en el rango etario que va entre los 15 y los 64 años demostrando el grado de miembros activos de dicha comunidad al momento de realizar el censo. (Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba, 2011)

Socio-economía: El aspecto más destacado en este apartado se enfoca en los niveles de pobreza que atraviesa el país, la cual para muchas zonas ya se ha convertido en estructural y muy difícil de combatir. El dato de la pobreza se complementa con la pobreza en niños menores de 14 años la que aumenta a 50.9% para el primer semestre de 2022 (INDEC, 2022). En cuanto a la clasificación de la sociedad en su total respecto a su nivel socioeconómico el grueso de la población se ubica en los segmentos C2 y C3 o lo que es lo mismo decir, medio y medio bajo (SAIMO,2021). La pandemia y sobre todo en el segundo trimestre del 2020 impactó fuertemente postergando a más familias al último segmento, aunque poco a poco se ha recuperado su situación, aunque no se ha estabilizado en niveles pre pandémicos.

El siguiente gráfico vemos la distribución del NSE en la EPH en los últimos años y el detalle por trimestres del 2020/1:

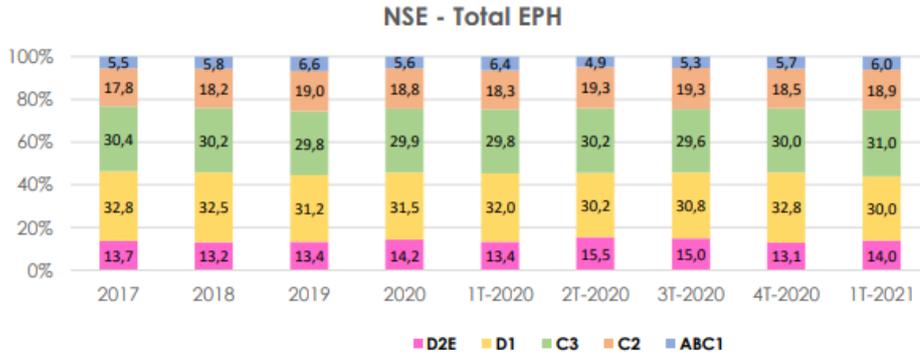


Figura 2: Título: Proyecto de profundización NSE SAIMO-CEIM

Fuente: <https://www.saimo.org.ar/ob-social-archivos.php>

En el plano laboral estrictamente dicho, para el segundo trimestre de 2022, la población económicamente activa (PEA) en Argentina alcanza el 47.9%. En la totalidad de activos, la tasa de desempleo mostrada se elevó al 6.9%, mientras que del lado de las personas ocupadas el 73.5% son asalariados y de los que no se encuentran en ese grupo el 84.3% son cuentapropistas (INDEC - 2022). La tasa de empleo viene creciendo de manera sostenida desde mediados de 2021, un rebote esperado luego de la caída abrupta provocada por la pandemia.

Educación: En el plano educativo, el mismo ha demostrado un retroceso en los últimos años, en la prueba PISA 2019 realizada por la OCDE Argentina se ubicó 63 en lectura, 71 en matemáticas y 65 en ciencias (OCDE, 2019) en todos los casos por debajo del

promedio de la región, mientras que en la primera medición del estudio (2006) el país quedó por encima del promedio en todas las áreas.

Basados en las pruebas aprender de 2021 y en la comparativa de las mismas con años anteriores, independientemente del sector socioeconómico al que se pertenezca se ve un deterioro en el rendimiento tanto en Lengua como en Matemática con el correr de los años y sobre todo la caída en la población marginada es mucho mayor.

Área y nivel socioeconómico	Año	Nivel de desempeño alcanzado			
		Avanzado	Satisfactorio	Básico	Por debajo del básico
LENGUA NSE. Bajo	2016	20,8	33,6	24,5	21,1
	2018	18,4	40,6	27,8	13,2
	2021	6,6	22,3	28,0	43,1
LENGUA NSE. Medio	2016	31,1	36,7	18,7	13,5
	2018	34,5	42,1	17,1	6,3
	2021	21,8	37,0	22,1	19,1
LENGUA NSE. Alto	2016	58,6	26,1	8,5	6,8
	2018	61,5	29,5	6,9	2,1
	2021	42,4	35,8	13,2	8,6
MATEMÁTICA NSE. Bajo	2016	14,7	32,9	26,9	25,5
	2018	12,8	30,6	27,0	29,6
	2021	7,1	24,8	26,2	41,9
MATEMÁTICA NSE. Medio	2016	17,2	40,8	24,5	17,5
	2018	17,2	39,6	24,1	19,1
	2021	14,7	41,8	22,9	20,6
MATEMÁTICA NSE. Alto	2016	40,3	39,9	12,7	7,1
	2018	38,6	39,6	13,6	8,2
	2021	28,5	46,0	15,0	10,5

Figura 3: Título: Retroceso educativo por la pandemia

Fuente: <http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/9823>

En el plano universitario, en cuanto a la cantidad de graduados Argentina, el 85.8% de las personas entre 25 y 29 años no avanzó más allá del secundario, mientras que de todos los estudiantes universitarios sólo el 14.2% logra graduarse (Centro de Estudios de la Educación Argentina - 2021). El panorama sigue una coherencia respecto al rendimiento general lo que no deja de ser preocupante en el presente y mucho más hacia el futuro.

En la ciudad el 98.9% de la población sabe leer, para mayores de 18 años sólo el 51% finalizó el secundario, y dicho porcentaje cae al 8.8% si tomamos como referencia a los mayores de 25 años que hayan culminado una carrera universitaria. Dichos números reflejan un mejor rendimiento en los niveles de estudios básicos respecto del país, pero una merma en los niveles más avanzados a pesar de disponer de universidades en la localidad. (Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba, 2011)

Los indicadores socio educativos vertidos en los puntos anteriores dificultan un flujo sostenido de candidatos a incorporar al staff de trabajo. Como se dijo en puntos anteriores, el factor humano y la interacción de los mismos con los clientes son fundamentales para tener éxito en el desarrollo de un emprendimiento dedicado a la comercialización de servicios.

Los productos de la consultora además de hacer uso intensivo de recursos humanos, exige que los mismos cuenten con una serie de aptitudes y formación académica de carácter superior. La gran ventaja detectable para el caso es que en la misma ciudad de

Villa María existen universidades radicadas, lo que mejora las posibilidades de acceder a candidatos que cumplan con uno de los requerimientos establecidos, mientras que otros (capacidad de toma de decisiones, capacidades comunicativas, etc.) deberán ser trabajados mediante programas de entrenamiento.

### **Factores tecnológicos**

La tecnología y su impacto es innegable para esta o para cualquier otra actividad, particularmente el acceso masivo a internet ha facilitado la posibilidad de conectar con personas ubicadas en distintas partes del mundo y trabajar codo a codo. A nivel país la conectividad no es de las mejores, la velocidad promedio de transferencia de datos de la Argentina alcanza los 55.81 Mbps (megabytes por segundo) muy por debajo del promedio de conexiones mundiales que es de 106.61 Mbps o la de naciones desarrolladas como Singapur que alcanzan los 252.68 Mbps (Ookla - 2021).

En cuanto a las conexiones móviles el país el año entrante contaría con las primeras inversiones para disponer de redes 5G mientras que en países como Estados Unidos y algunos europeos ya han puesto en marcha las mismas durante éste 2022. Tanto en redes móviles como fijas el país tiene un menor nivel en inversiones y en capacidad respecto a otros más desarrollados, tal diferencia no es definitiva ni es algo que no se pueda sanear ahora bien la brecha es cada vez mayor en los últimos años.

Si bien las velocidades de internet y la capacidad estructural del país no lo colocan dentro de las primeras líneas mundiales, no resulta una traba para las operaciones de la consultora. El tipo de actividad hace que no se demande una velocidad de banda muy alta, los mayores requerimientos están dados para las reuniones virtuales y cuando las mismas obligan a hacer una presentación de contenidos. Contar con provisiones como más de un proveedor de internet o algún generador eléctrico de emergencia para los meses de verano, pueden resultar muy útiles para no fallar en momentos puntuales por las deficientes condiciones tecnológicas del país.

### **Factores Ecológicos**

Argentina tiene una producción estimada de 810 mil toneladas anuales de celulosa, el 80% de la misma es para consumo interno (Foresto Industria Argentina, 2022) y si bien no se encuentra dentro de los principales consumidores a nivel mundial siempre se puede mejorar la performance.

En cuanto a los trabajos administrativos son grandes utilitarios de dicho recurso, aunque obviamente no es un factor que entorpezca las actividades del negocio, por contrapartida se debe ser consciente de colaborar cada uno desde su espacio, hoy existen numerosas herramientas digitales que sustituyen muchas de las demandas de papel que antes se tenían. El trabajo consiste entonces en establecer políticas de concientización

internas, de disminución de consumo o de reutilización de papel para ser responsables con el uso del mismo.

### **Factores Legales**

La carga regulatoria en Argentina es importante y hasta un poco asfixiante en comparación con otros países del mundo, en la misma línea el diario ámbito financiero titulaba en enero de 2020 *“Advierten que el sector privado afronta 163 impuestos y 69 mil regulaciones en Argentina”* ... (Ámbito Financiero, 2020). Y no sólo eso, sino que en los primeros meses del año 2023 ese total ya asciende a 167 tributos lejos de mostrar flexibilización alguna. Desde hace unos años han surgido algunos debates respecto a reformas laborales, previsionales e impositivas en torno a la búsqueda de mayores facilidades en sendos apartados, pero ninguna se materializó.

Además de ello cabe destacar que para numerosas actividades (bancarios, camioneros, petroleros, entre otros) se debe adicionar como condicionante la presión sindical. Sindicatos que a partir de la aparición de reclamos no resueltos cuentan con la potestad de obstaculizar el normal desenvolvimiento de la industria frenando plantas productivas o interrumpiendo los canales de distribución suelen verse con cierta asiduidad en períodos de crisis. El tener que solucionar dichos inconvenientes o el tener que verse envuelto en arduas negociaciones hacen que el empresario tenga que estar atento también a éstos hechos.

Para la consultora las trabas regulatorias en materia laboral y las dificultades para la gestión de personal hacen que se sustente el servicio de tercerización de procesos administrativos, obviamente para ello debemos incorporar una dotación de personal y cargar con los inconvenientes. Por contrapartida el trabajar con un equipo profesional sumado con la experiencia previa en la administración de personal en empresas, hace que se sorteen muchas de las situaciones problemáticas antes planteadas. Con esto no quiere decir que no se corra ningún riesgo en lo absoluto, pero lo que sí se quiere acentuar es que se puede convivir con el mismo a la vez que se presta un servicio eficiente.

## *8.2 Análisis del microentorno: 5 fuerzas de Porter*

Para el mayor conocimiento del mercado al que debe insertarse la consultora, incorporamos un análisis de las 5 fuerzas de Porter para el sector:

### **Fuerza 1: Poder de negociación de los clientes: (media baja)**

En cuanto al poder de negociación de los clientes la misma es una situación ambigua y todo depende del desarrollo del negocio. Puede darse la situación en la que sólo se trabaje con un gran número de pequeños emprendimientos, o bien surja la posibilidad de incorporar alguna empresa importante a la cartera o un mix de ambos casos. Por las características propias lo más probable es que se termine trabajando con una amplia

variedad de pequeños proyectos de allí que la fuerza no sea de alta influencia. A favor de este aspecto podemos decir que surgen numerosos emprendimientos de manera regular que serán clientes potables, también cabe aclarar que el costo de cambio de cliente es bajo ya que no hay que hacer inversiones por cada nuevo contrato.

A modo de resumen se incorpora una tabla para resumir las variables conforme sean influyentes de manera negativa para el objetivo de competir en el mercado de manera eficaz:

Aspecto	Poco Influyente	Neutro	Muy Influyente
Tamaño de la estructura del cliente			X
Cantidad de clientes potenciales	X		
Costo de cambio de cliente	X		

*Tabla: 1: Título: Poder de negociación de los clientes*

*Fuente: Elaboración propia*

### **Fuerza 2: Poder de negociación con proveedores:(baja)**

La presente es una de las fuerzas más débiles, al tratarse de una empresa de servicios, son pocos los insumos que se repiten durante la prestación y ninguno de ellos resulta crucial durante la ejecución. Por ello el poder de negociación con los proveedores se

encuentra limitado, no significa grandes problemas la contratación de nuevos proveedores ya que la cantidad de oferentes es amplia y el costo de optar por uno u otro no es significativo.

A modo de resumen se incorpora una tabla para resumir las variables conforme sean influyentes de manera negativa para el objetivo de competir en el mercado de manera eficaz:

Aspecto	Poco Influyente	Neutro	Muy Influyente
Existencia de insumos claves	X		
Cantidad de proveedores	X		
Costo de cambio de proveedor	X		

*Tabla: 2: Título: Poder de negociación de los proveedores*

*Fuente: Elaboración propia*

### **Fuerza 3: Amenaza de nuevos competidores: (alta)**

Ésta es la fuerza más desafiante para el desarrollo del nuevo negocio, existen factores que favorecen el surgimiento de nuevos competidores locales o provenientes desde cualquier parte del mundo. Por un lado, a partir de la flexibilización obtenida con la expansión del internet, se abre la posibilidad de trabajar en tiempo real y de manera fluida

con profesionales de una locación distinta a la del cliente; difuminando así las barreras geográficas. Por otra parte, al ser un servicio que no requiere de grandes inversiones de capital no resulta una traba muy importante este aspecto para la apertura de nuevos negocios, más bien el contar con experiencia previa en el rubro será un factor más influyente en la aparición de nuevos emprendimientos vinculados.

Todo esto eleva la competitividad entre empresas y obliga a ser sumamente cuidadoso en todos los aspectos para sostener una clientela que permita hacer que el negocio subsista. Diferenciales en la prestación del servicio, calidad de los profesionales y precios competitivos deberán ser factores a considerar en la medida que la competencia se profundice.

A modo de resumen se incorpora una tabla para resumir las variables conforme sean influyentes de manera negativa para el objetivo de competir en el mercado de manera eficaz:

Aspecto	Poco Influyente	Neutro	Muy Influyente
Globalización			X
Calidad de profesionales del mercado			X
Inversión Necesaria	X		

Precios competitivos			X
----------------------	--	--	---

*Tabla: 3: Título: Amenaza de nuevos competidores*

*Fuente: Elaboración propia*

#### **Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutos: (media)**

En esta fuerza, la principal amenaza se encuentra vinculada a la posibilidad de que el mismo cliente desarrolle su propio equipo administrativo. A medida que el contratante crezca tanto en ventas como en complejidad puede analizar absorber las funciones mencionadas, obviamente deberá resignar todas aquellas ventajas que lo llevaron a tercerizar y cargará con una serie de dificultades que antes no tenía.

Cabe destacar que no se encuentran en la actualidad servicios que puedan ser sustitutos para los prestados por la consultora lo que se vuelve un gran aliado a la hora de competir.

A modo de resumen se incorpora una tabla para resumir las variables conforme sean influyentes de manera negativa para el objetivo de competir en el mercado de manera eficaz:

Aspecto	Poco Influyente	Neutro	Muy Influyente
Crecimiento del cliente			X
Existencia de	X		

sustitutos			
Costo de sustituir el servicio		X	

*Tabla: 4: Título: Amenaza de productos sustitutos*

*Fuente: Elaboración propia*

### **Fuerza 5: Rivalidad entre competidores: (alta)**

Al igual que en la fuerza vinculada al ingreso de nuevos competidores, la competencia en el sector hacia el futuro será cada vez más feroz debido a la flexibilidad que se viene observando gracias al avance de la ciencia y de la tecnología. Las economías más postergadas suelen transformarse en proveedoras de servicios de bajo costo y es algo que no podemos pasar por alto.

Hoy todavía podemos decir que no existe una gran cantidad de prestadores por lo que es un punto positivo de sumarse al mercado en la actualidad para capturar la mayor cantidad de clientes que nos sea posible. El cambiar de proveedor del servicio tiene grandes implicancias para las contratantes ya que deben re configurar su área administrativa de manera interna o bien que otra consultora pueda adaptarse rápidamente a sus necesidades.

A modo de resumen se incorpora una tabla para resumir las variables conforme sean influyentes de manera negativa para el objetivo de competir en el mercado de manera eficaz:

Aspecto	Poco Influyente	Neutro	Muy Influyente
Precios relativos de la economía			X
Costo de cambio del proveedor			X
Globalización			X
Número de competidores	X		

*Tabla: 5: Título: Rivalidad entre competidores*

*Fuente: Elaboración propia*

### *8.3 Análisis de la oferta de servicios de la zona actual de influencia*

En una primera instancia conviene aclarar cuál es el campo de acción de la consultora para conocer cuáles son sus competidores en su zona de influencia. Por la naturaleza de los productos encontrará eventualmente competidores en alguno de ellos pero no existe una empresa local que compita ofertando la totalidad de los servicios, aun así

destacaremos oferentes que sean de interés. En cuanto a zona de influencia se toma como eje a la propia ciudad de Villa María ya que es la ciudad más importante de la región, encontrándose a no menos de 100 km de la próxima gran urbe.

Antes que nada es conveniente realizar algunas aclaraciones para comprender qué negocios se incluirán en el listado de competidores. En primera medida partiendo del principal servicio ofertado (outsourcing administrativo) no cuenta con un competidor directo como agencia (si pueden encontrarse freelancers que realicen de manera independiente la actividad) y su producto entregable se conecta directamente con las actividades que realiza un estudio contable en cuanto a liquidaciones impositivas.

En cuanto a la selección de personal y consultoría, si encontramos un mercado más desarrollado con una mayor cantidad de oferentes en formato de agencia ya que el servicio se encuentra más extendido y demandado entre las empresas. Incluso encontramos proyectos que prestan ambos servicios dentro de su cartera, en este caso destacaremos a los exponentes que cumplan con éste requisito o bien que lleven muchos años en el mercado.

Pasando en limpio, los casos destacables son los siguientes:

Poncio Consultores Asociados (No confundir con PONCIO S.A.): consultora local de larga trayectoria de la mano de su consultor principal Dario Poncio, sus principales servicios son:

- Selección de personal
- Asesoramiento en derecho laboral
- Liquidaciones previsionales e impositivas
- Asesoramiento en Marketing y comunicación
- Asesoramiento en Recursos Humanos
- Arquitectura
- Asesoramiento en proyectos de inversión

Con el paso del tiempo fueron incorporándose sus hijos al negocio a partir de lo cual se ramifica, a pesar de lo cual no presta el servicio de outsourcing. En cuanto a la investigación de precios, por cada selección de personal su honorario es equivalente al sueldo a abonar al ingresante y en cuanto a los asesoramientos en las diversas áreas, el costo surge del presupuesto dependiente de la situación del cliente.

GEI Consultora: consultora local con 10 años en el mercado, se encuentra enfocada en los procesos administrativos aunque no terceriza actividades pero si comercializa consultoría de reorganización administrativa y software utilizados para tal finalidad. Si

bien no es competidor directo promueve un servicio que puede sustituir el outsourcing, los restantes productos ofrecidos son:

- Profesionalización administrativa: reorganización de circuitos administrativos e implementación de mejoras de control interno
- Monitoreo administrativo
- Diseño de sistemas de información de gestión ejecutiva
- Análisis de inversiones
- Selección de personal

En cuanto a los precios la selección de personal también depende del costo salarial de quien van a seleccionar y en cuanto al servicio de profesionalización administrativa (servicio que permite sustituir el outsourcing si se quiere contar con personal) el costo total dependerá del proyecto pero el costo por hora aproximado es de \$10.000.

Consultora PYMEHELP: consultora con 15 años en el mercado, actualmente especializada en formaciones profesionales pero con una amplia cartera de productos:

- Consultoría de negocios (asesoramiento en la puesta en marcha de negocio, desarrollo de proyectos en marcha)
- Marketing (diseño web, imagen corporativa, marketing digital, marketing y publicidad, registro de marcas)

- Recursos Humanos (selección de personal, armado de estructura de negocios, análisis y descripción de puestos, medición de clima laboral, plan de motivación, programa de evaluación de desempeño, cursos in company)
- Coordinación comercial (capacitación de fuerza de ventas, desarrollo de planes comerciales, dirección de fuerza de venta, medición y evaluación de la fuerza de venta, seguimiento al presupuesto de ventas, seguimiento de métricas comerciales)

El costo de su selección es el mismo que el del mercado pero para los servicios de consultoría, el costo de hora alcanza los \$8.000

GAP asesores: consultora con más de 10 años en el mercado especializada en la selección y gestión del capital humano. Su cartera de servicios se encuentra compuesta por:

- Selección de personal
- Gestión del capital humano: Acompañamiento en los procesos de cambio y gestión del capital humano con foco en alcanzar el máximo desempeño
- Gestión de la Calidad: Acompañamiento en la gestión de certificación de normas ISO 9001 y presentación de auditorías internacionales
- Marketing y Ventas: Acompañamiento en el desarrollo del área comercial y de comunicación a partir del diagnóstico y la generación de planes de acción adaptados a la necesidad del cliente

- Desarrollo de pymes: Trabajo metódico y organizado para avanzar gradualmente en la mejora de la empresa haciendo hincapié en las variables soft y hards

El costo de su selección está dado por el costo del salario del ingresante y en cuanto al honorario por el servicio de desarrollo de pymes depende de la carga horaria y no me suministraron un costo horario para cotejar.

Existen otros casos de consultoras como Potenciar, ETIC Consultora Integral, LA & asociados y otras más que prestan tanto el servicio de selección como el de consultoría de negocios pero no son tan relevantes como las descritas.

Saliendo de la zona directa de influencia si encontramos dedicados al outsourcing de actividades administrativas casos como PONCIO S.A., BDO Argentina, VN Global y Nexo Group. Todos ellos de Córdoba Capital y se dedican a la prestación del servicio contando con grandes estructuras de trabajo y en algunos casos de gran experiencia también lo que hace que se enfoquen en clientes más grandes. En todos los casos el costo total del servicio depende del tamaño del trabajo a procesar y sólo pude obtener un valor aproximado de la hora de algunos de ellos, los cuales en promedio alcanzaban los \$15.000 por hora.

## *8.4 Relevamiento del mercado: Encuesta a clientes*

En primera medida, resulta necesario aportar contexto a las encuestas realizadas para entender el alcance de la validez de las respuestas aportadas por los encuestados.

El instrumento que se utilizará para la recolección de información es el cuestionario (ver anexo I), el mismo está constituido por preguntas de diversos estilos, en su mayoría de múltiple opción y otras de respuesta abierta para darle la oportunidad al encuestado de exponer su parecer respecto a algún aspecto en particular. La redacción se realizó teniendo en cuenta los siguientes principios: escritura sencilla y directa, utilizando vocabulario que sea comprensible y cuidando la extensión de la misma, es decir que su duración no sea superior a los 10 minutos.

Los cuestionarios fueron realizados a 25 personas localizadas en la ciudad de Villa María, mayores de 21 años, sin distinción de sexo y propietarios de un negocio sin importar el tamaño de su estructura. El método de contacto fue personal y vía Google Forms.

Ya adentrándonos en los resultados, a partir de una pregunta de desarrollo libre (cuarta pregunta), se consultó cual es el mayor problema que se enfrenta desde la gestión administrativa y las respuestas coincidieron en su mayoría que no se dispone del tiempo, del conocimiento o de la motivación suficiente para generar un trabajo sostenido y que

por culpa de ello se cae muchas veces en desconocimiento o imprecisiones respecto a determinados parámetros que permiten medir el funcionamiento del negocio. En cuanto al impacto de la gestión administrativa respecto del éxito general del proyecto, las respuestas indicaron que no se considera vital pero que sí ayudan en gran medida a mejorar la eficiencia en muchas acciones, por ello es que no se la tiene tan presente sobre todo cuando se dan los primeros pasos, pero a medida que avanza el tiempo se vuelve un recurso necesario.

A partir de preguntas de múltiple opción se logró consultar cual es el grado de utilización que hacen las personas respecto de los servicios prestados por la consultora, los resultados arrojaron que aquellos de mayor tradición en el mercado tienen mejor porcentaje de compra entre los encuestados. En promedio el 40% de los mismos contrata o contrató en alguna oportunidad el servicio de consultoría o de selección externa de personal, siendo ésta última la más popular con el 46% mientras que la consultoría cuenta con una tasa de uso entre los encuestados del 35%. Los indicadores antes mencionados aumentan a medida que se habla de empresas de mayor estructura, en negocios con más de diez empleados la tasa de utilización promedio para el caso asciende al 45% lo que se puede ligar al hecho de que los mismos se vuelven más complejos de gestionar y exigen contar con un mayor número de herramientas al alcance de la mano y obviamente delegar

a algún profesional independiente algunas tareas que no son cotidianas es una opción más que válida.

Se apartó de estas primeras conclusiones a la tercerización administrativa ya que es el servicio que más incertidumbre generaba al menos de manera previa. Si bien la tasa de uso promedio del mismo es menor que la de las prestaciones tradicionales (alcanza un 26%) podemos decir que el porcentaje es prometedor para la poca difusión que existe en la actualidad de los beneficios de la contratación. Cabe aclarar también que dichos parámetros mejoran en pequeños emprendimientos (menores a 10 empleados) en donde se observó que el 33% de los participantes indicó que ya hizo adquisiciones de este servicio.

Los números arrojados de las encuestas hablan del comportamiento general vinculado a la tasa de uso que hace el mercado de la cartera de productos ofrecidos por outside, dicha información debe ser puesta en valor junto con la experiencia previa de las ventas particulares realizadas para llegar a una estimación de ventas que sea realista y alcanzable.

En línea con lo expuesto recientemente, la mayor cantidad de certezas provienen de mi experiencia previa prestando los mencionados servicios de manera particular. El máximo nivel de actividad alcanzado con un promedio de 20 horas semanales (incluyendo carga horaria de fin de semanas) de trabajo sostenido a lo largo de casi 2 años, fue de:

- 3 selecciones de personal mensuales (tope alcanzado con 6 empresas activas en la contratación del servicio)
- 2 clientes con contratos de consultoría semanal
- 45 horas mensuales de outsourcing administrativo (tope alcanzado con 3 empresas activas en la contratación del servicio).

El promedio de duración de las contrataciones logradas era de 6 meses, con casos como el de Porotos se mantuvo activo todo el tiempo de duración del periodo evaluativo. Para el caso de las selecciones de personal el tiempo de duración se calculó a partir del plazo durante el cual se generaron nuevos pedidos, destacando un hecho no menor que para todos los contratos se trabajó en más de un proceso de búsqueda.

Las diferencias de volumen de actividad respecto a las previsiones establecidas para el presente escrito, se producen por la gran diferencia de recursos disponibles en ambas etapas de trabajo. Logrando aumentos en la capacidad operativa pero sobre todo las horas destinadas a la captación de nuevos contratos nos hace esperar un mayor volumen de contrataciones. El hecho de conocer los procesos internos de trabajo hace que el principal foco debe colocarse sobre la captación de clientes, la misma será la que nos permita sostener la estructura de trabajo.

## 8.5 Análisis FODA

Para ayudar a la comprensión del lector respecto del emprendimiento objeto del trabajo, se incorpora un análisis FODA en donde de manera gráfica y veloz podremos identificar cuáles son las fortalezas, aspectos a mejorar, amenazas y oportunidades pertenecientes al negocio y al entorno del cual participa.



Figura: 4: Título: Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

## **Fortalezas**

Elaboración de productos personalizados: Existe una gran diferencia entre los recursos, conocimientos, actitudes y problemas de los distintos contratantes. Aquí es donde influye el contar con experiencia para entender a cada persona, repreguntar para encontrar posibles mejoras y diseñar un plan de acción para ese cliente. Para un emprendedor que desconoce o bien que muestra poco interés en el área administrativa, el encontrar una respuesta que encaje con sus posibilidades se vuelve una opción sumamente viable.

Estructura de costos acotada: al ser un servicio profesional en el que gran parte del staff puede ejecutar tareas operativas, brinda la posibilidad de ahorrar en haberes al inicio del emprendimiento. Las disponibilidades de efectivo en cambio se enfocarán en publicidad para dar a conocer la marca y las ofertas disponibles.

Experiencia en gestión de negocios: gran parte del equipo de trabajo cuenta tanto con alguna titulación académica como con experiencia en el campo específico. El disponer de un staff sólido que asegure la calidad de las prestaciones ayuda a consolidar una oferta mucho más interesante para quien contrate y a su vez permite adaptar mucho más fácilmente los procesos necesarios para la prestación del servicio.

## **Debilidades**

*Emprendimiento a estructurar:* En esta primera etapa es normal que surjan desajustes o cosas por mejorar, la coordinación de las características personales del equipo, la delimitación de responsabilidades, la distribución de tareas que no habían sido observadas previamente, el desconocimiento de las demoras y otros factores más harán que sea necesario tiempo y trabajo para pulir los detalles para lograr una mejor performance en la prestación.

*Escasos recursos financieros:* El no contar con los suficientes recursos monetarios hará que se prioricen algunas cosas por sobre otras y de antemano el hecho de tener que renunciar a ellas hará un poco más complicado el camino. Por ejemplo, el no invertir en publicidad hará que se dependa más de recomendaciones o de intensificar el trabajo de calle.

*Horas de trabajo limitadas de consultoría:* Quien contrata el servicio muchas veces lo hace por la calidad del consultor, el entendimiento de su situación, su carácter, entre otras. Ahora bien, las horas laborales de éstos son limitadas y hablamos de un trabajo artesanal en donde cada persona aporta su impronta a la hora de enfrentar la problemática de cada cliente, el desafío será tratar de estandarizar el uso de herramientas y de procedimientos para que el contratante no note la diferencia si lo atiende uno u otro colaborador.

## **Amenazas**

*Aparición de competidores globales:* El advenimiento de internet y de la globalización ha puesto al alcance de un click la posibilidad de competir en mercados de distintas nacionalidades. Es por esto que hay un riesgo latente que jugadores con gran experiencia en el campo puedan desembarcar y dificultar las cosas.

*Alta rotación del personal:* Por las dificultades que atraviesa el país, por las ganas de vivir una nueva aventura o por el desafío de crecer personal y profesionalmente, se observa actualmente una gran rotación sobre todo en los trabajadores más jóvenes, los cuáles son los principales apuntados a formar parte del staff del negocio. En la medida que no se logre consolidar un equipo de calidad y con cierta estabilidad se complican las posibilidades de competir de par a par para la consultora.

*Entorno económico impredecible:* sin entrar en debates políticos, de un tiempo a esta parte se han tomado las más diversas medidas en el plano económico para corregir los desajustes producidos en la macroeconomía. La gran parte de estas disposiciones han sido restrictivas de la actividad y algunas de ellas muy difíciles de digerir por lo que hay que estar preparado para manejar en un entorno que es particularmente turbulento.

## **Oportunidades**

*Tendencia a la búsqueda de estructuras ágiles:* El advenimiento de la era digital ha generado disrupciones en el modelo de negocio de muchas industrias. La utilización de

software permitió digitalizar muchos de los procesos de trabajo otorgándole a pequeños emprendimientos competir y poner en jaque a grandes competidores. La clave ha sido la reducción de costos de personal, por lo que la búsqueda se orienta a agilizar las estructuras a través de la tecnología o bien tercerizando procesos.

Si bien es una oportunidad genérica, no deja de ser una tendencia sobre la que hay que intentar hacer hincapié, acentuando los beneficios de achicar las estructuras tales como la mencionada reducción de costos laborales, de complicaciones diarias por gestión de personas, de potenciales juicios laborales, entre otras.

*Poco interés de los propietarios de negocios en la gestión administrativa:* Los clientes propietarios de negocio (parte del mercado meta), en sus primeros pasos tienden a enfocarse en las operaciones de compra y venta estrictamente por lo que pierden la atención en las otras tareas de índole administrativas y financieras que deben realizar. Es ahí donde se encuentra la oportunidad, en ofrecerles realizar esas actividades que le resultan tediosas y a un costo similar al que si lo realizaran por su cuenta.

*Tipo de cambio favorable:* El advenimiento de la globalización y el avance de la tecnología ha hecho más feroces a los mercados actuales por lo que hay que ser sumamente eficiente y flexible para sostener nuestra cuota de mercado tanto en el hoy como en el futuro. Particularmente en nuestro país, las numerosas regulaciones o las altas

cargas impositivas asociadas, hacen que haya que pensar en estructuras ágiles para reducir costos y para que el día de mañana nos sea más sencillo tomar un cambio de dirección.

## ***9 - ETAPA DE DIAGNÓSTICO***

En ésta instancia del trabajo se elaboran, a partir de la lectura de la información incorporada, una serie de conclusiones que nos permitirán identificar la oportunidad base del plan de negocio.

### ***9.1 Detección de una oportunidad***

Hasta aquí contamos con la caracterización del entorno actual y el objetivo de éste punto es destacar aquellos aspectos que lo hacen propicio para el advenimiento de un nuevo emprendimiento.

#### **Aspectos Positivos**

- La legislación laboral actual ha generado un entorno complejo a la hora de contar con mano de obra contratada, el costo de una nueva contratación es considerable y existe una gran inflexibilidad en caso de tener que finalizar el contrato de trabajo. Estos factores hacen que se postergue hasta última instancia

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

la posibilidad de contratar dando lugar al nacimiento de oportunidades para servicios de tercerización de actividades como lo es el caso de la consultora  
*“Si contratar empleados es altamente costoso y riesgoso, entonces es de esperar una recuperación más lenta, así como un menor crecimiento a mediano y largo plazo”* (Cachanosky, N. - *Hace falta mayor flexibilidad laboral* - Infobae -

<https://www.infobae.com/opinion/2021/03/15/hace-falta-mayor-flexibilidad-laboral/>)

- Las dificultades que atraviesa el país en los últimos años han traído aparejadas devaluaciones de la moneda y por ende un abaratamiento de los productos y servicios respecto a otros países. A partir de la globalización podremos tener acceso a otros mercados, con ventaja al menos desde lo económico y cobrando en divisas lo cual es muy redituable.

*“Al contar la Argentina con profesionales altamente calificados en áreas legales, de compliance, contabilidad, etc. por salarios más bajos que los de otros países (medidos en dólares), no es extraño que este negocio esté avanzando a pasos agigantados”* (Paula Krizanovic - *¿Las empresas de outsourcing de servicios*

*crecieron hasta 30% y contratan personal: las causas de este fenómeno* - Iprofesional - <https://www.iprofesional.com/management/371617-empresas-de-outsourcing-de-servicios-crecen-y-contratan-personal>

- Una de las principales barreras de ingreso a la industria están ligadas a contar con la experiencia suficiente como para elaborar una oferta comercial atractiva con la finalidad de poder convencer y captar nuevos compradores. A su vez el profesional debe poder prestar (y capacitar a terceros para que presten) un servicio a la altura de las exigencias de éstos. Para el caso de la consultora dicho impedimento se encuentra soslayado, ya que tanto su fundador como muchos de sus miembros han sido formados tanto académica como profesionalmente. *“En función de la dificultad del servicio y su repercusión para el cliente, empresa o particular, este acudirá a una empresa especializada o a una de servicios más generales”* (Gómez-Calcerrada, M., Noguera, T., Ruiz, C. & Solano, E., 2013, p. 65)
- Las necesidades de inversión ya sea en capital de trabajo como en maquinarias no son muy cuantiosas por lo que para poder iniciar este emprendimiento o bien liquidarlo en caso de no cumplir las expectativas, no generarán un gran impacto en materia económica. *“Las consultorías es el negocio más económico y rápido para empezar en el mundo del emprendimiento y es que con tan sólo un teléfono y un portátil ya tienes un pie dentro del negocio. Además, el riesgo de pérdidas es bastante bajo ya que los gastos necesarios son mínimos.”* (Ylenia Garcia - *¿Cómo puedes crear una consultoría?* - IEBS Escuela de Negocios -

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

<https://www.iebschool.com/blog/crear-consultoria-david-boronat-multiplicacion-creacion-empresas/>

- Existen inconvenientes para el cliente que quiera abandonar el contrato de tercerización administrativa, ante una contratación se pierde el control, la autonomía y el ejercicio de alimentar un circuito administrativo. Este aspecto sumado al hecho de que en el mercado local no abunda la oferta favorece la extensión de los contratos. *“Cuando se trata de dependencia de terceros, el outsourcing lo promueve...” “Se pierde el contacto directo con nuevas tecnologías o procesos...”* (Mayra Bustamante - *¿Cuáles son las ventajas y desventajas del outsourcing?*- Centro Europeo de Posgrado - <https://ceupe.com.ar/blog/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-del-outsourcing/>

### Aspectos Negativos

- Dificultades para sostener un equipo de manera estable, las dificultades económicas, los cambios culturales de las nuevas generaciones (equilibrio personal - laboral) y el proceso de emigración que estamos atravesando hace que se rote más de lo que se venía acostumbrado sobre todo con los jóvenes, los cuales serán los principales apuntados para las búsquedas laborales. *“El 37% de los trabajadores más jóvenes que ingresaron al mercado laboral hace dos años o menos ya renunció a su primer trabajo...” “Priorizan sus chances de carrera, la*

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

*flexibilidad y el propósito a la hora de elegir irse o quedarse en un puesto laboral, sin temor ya a dejar aquella empresa que les da su primera oportunidad” (Paula Krizanovic - Inflación, planes sociales, flexibilidad y alta demanda de profesionales motorizan la rotación - Iprofesional - <https://www.iprofesional.com/management/377729-rotacion-por-inflacion-planes-sociales-flexibilidad-y-demanda>*

- Alzas sostenidas de costos, en los últimos años estamos conviviendo con tasas inflacionarias cercanas al 100% lo que impacta de manera constante las erogaciones de un negocio y en las tasas de financiamiento. Todo esto dificulta las posibilidades de éxito ya que la presión sobre los ingresos es mucho mayor en este contexto. *”Los precios aumentaron un 12,7% mensual en septiembre y un 138,3% en el último año. Es una cifra altísima, récord en las últimas tres décadas” (Mar Centenera - La inflación argentina se sale de control y se acerca al 140% interanual*

- El país - <https://elpais.com/argentina/2023-10-12/la-inflacion-argentina-se-sale-de-control-y-se-acerca-al-140-interanual.html>

- Cambios inesperados de los marcos regulatorios de la actividad económica. Numerosos son los aspectos que han sufrido intervenciones en los últimos años afectando las condiciones del entorno, por ejemplo la ley de alquileres (generando

un nuevo equilibrio de precios en el mercado), incorporación de nuevos impuestos para la contratación de servicios en el extranjero (aumentando costo de anuncios publicitarios) o el cobro de servicios del exterior, el cual ha sido sujeto de cambios permanentes conforme evolucionaron las tenencias de divisas del país, pesificación de liquidaciones, mayores complejidades administrativas, etc. *“En el caso de que recibas dólares del exterior, en teoría, deberás liquidarlo al tipo de cambio oficial. Sin embargo, en la práctica, las personas suelen recurrir a distintos mecanismos para saltar esta normativa que genera que los trabajadores reciban menos de la mitad de su ingreso real.”* (Redacción Iprofesional - *¿Cuántos dólares puedo cobrar en Argentina?* - I profesional -

<https://www.iprofesional.com/finanzas/391463-cuanto-puedo-cobrar-en-dolares-en-argentina>

En resumen, nos encontramos con puntos positivos y negativos que deben ser considerados y analizados en profundidad a la hora de tomar semejante decisión como emprender un nuevo proyecto.

Para ello debemos valernos de la herramienta del plan de negocios descrita en puntos anteriores, para aplicarla de manera correcta es necesario dar respuesta a cada apartado de una manera detallada y adaptada a la realidad con el fin de verificar la viabilidad de

dicha idea, no sólo en el aspecto económico o de rentabilidad sino en otros como los técnicos, ambientales, legales, etc.

## *10 - DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS*

Ahora sí es el momento de la aplicación de la herramienta centro del trabajo, como se dijo se tomará como guía el modelo de Greg Balanko-Dickson (2007) y al finalizar el trabajo debemos ser capaces de tomar una decisión basada en información estricta reduciendo así el margen de error propio de una elección de tal magnitud.

### *10.1 -Resumen Ejecutivo*

El presente plan de negocios se plantea con la finalidad de analizar la viabilidad de un nuevo negocio dedicado a la comercialización de servicios profesionales con enfoque en la tercerización de actividades administrativas. Se incorporará toda la información necesaria para poder arribar a las conclusiones necesarias previo a la toma de una decisión de suma importancia como lo es la apuesta por un nuevo proyecto.

A lo largo del escrito se hará una presentación del negocio y sus antecedentes, declaración de intenciones, misión, visión y cuáles son los valores que regirán el día a día. El detalle luego se amplía al análisis del mercado del cual surgirán cuales son los

productos que formarán parte de la cartera y la descripción de lo que incluyen las prestaciones.

Teniendo en mente cuál es el posicionamiento que se buscará obtener, se plantean las estrategias de comercialización y se expresarán a partir del desglose del trabajo a seguir en las 4p del marketing. En tal descripción se hará la presentación del nombre de la consultora, los colores corporativos y una orientación de la imagen que se busca perseguir.

En la continuidad se incluyen las cuestiones operativas y administrativas internas, como todo negocio debe estructurarse para conocer si eficiente y eficaz, establecer procesos para ayudar a la estandarización, ordenar la estructura jerárquicamente y describir cómo serán los puestos que formarán parte de la estructura.

Llega entonces el turno del plan financiero y cómo serán los resultados una vez puesto en marcha las operaciones, luego se pasará a describir el plan de contingencia en caso de presentarse algunos problemas inesperados y para finalizar se establecerá las conclusiones de todo el análisis determinando si es viable realizar la inversión.

## *10.2 - Descripción del negocio*

En la continuidad del escrito corresponde caracterizar al emprendedor, al entorno y a los lineamientos que regirán en el nacimiento del proyecto. A la hora de dar el visto bueno de una inversión es muy importante conocer a la o a las personas de quienes proviene la idea, como es su personalidad, cuál es su experiencia, sus expectativas y de qué forma llevan adelante un adelante un negocio. Todo este compendio de puntos es lo que a continuación se detalla.

### **Antecedentes**

A la hora de hablar de antecedentes los mismos estarán vinculados a los aspectos profesionales y personales que preceden al proyecto y que en gran medida son los responsables que se genere este trabajo. Mi actividad profesional inició hace ya unos 10 años, la mayor parte del tiempo estuvo ligada fuertemente a la gestión administrativa, aunque poco a poco fui adoptando una participación más generalista en las organizaciones, ya que las mismas eran empresas familiares de tamaño medio.

Inicié en tesorería y fui aprendiendo de los diversos procesos que atraviesan una administración como recaudación de efectivo, pago a proveedores, seguimiento de cuentas corrientes, pago a proveedores entre otras. Con el tiempo me llegó la oportunidad de liderar un equipo del área y de acompañar de cerca a gerentes y propietarios dando

soporte con la lectura que hacía de la información existente al momento de corte, participando cada vez de la gestión, llegando al punto incluso de ser responsable de la gerencia de una unidad de negocio durante casi 2 años.

A medida que se presentaban los nuevos desafíos era necesario acompañar los mismos con otras herramientas de las que disponía en ese entonces. Por lo que, luego de recibirme de contador finalicé la carrera de Licenciatura en Administración, me certifiqué como Coach organizacional e inicié el MBA en Administración de Empresas para así ganar profundidad en muchos conocimientos técnicos y humanos que eran aplicables a mí día a día.

Empezó en este momento la inquietud de saber si era capaz de llevar mis servicios y hacerlos útiles más allá del entorno de la empresa en donde estaba trabajando por lo que gracias a la globalización y del avance de la tecnología, pude captar mis primeros clientes particulares a través de plataformas para freelancers como workana para validar mis aptitudes. Pude participar en proyectos de diversas índoles pero los más destacables y que luego me ayudaron a pensar en el lanzamiento de la consultora fueron los siguientes:

*Porotos:* primer cliente que contrata los servicios de tercerización administrativa (actualmente aún trabajo con ellos). Los servicios proporcionados son emisión de comprobantes de venta, emisión de libro iva para liquidaciones impositivas, carga de

comprobantes de compras, emisión de libro iva compras y armado de un estado de resultados mensual.

Con el paso del tiempo hubo otros contratantes que adquirieron este servicio como The Social Surfers (agencia de marketing) - Tivoli park (parque de diversiones) - Globber Marketing y comunicación (agencia de marketing) - Los líderes (escuela de capacitación) y Pedidos Free (plataforma para conectar oferta y demanda de comida a domicilio). La constante en todos estos casos es que los proyectos carecían de información administrativa y contable, los propietarios eran quienes tenían a cargo dichas tareas sin saber muy bien cómo realizarlas y sumado al hecho de que le dedicaban poco tiempo a la ejecución de las mismas. Las sensaciones descritas previas a la contratación, eran por un lado de incertidumbre respecto al rumbo que estaba tomando el negocio y por el otro de cansancio de no ver un cambio de su situación a pesar de la cantidad de horas de trabajo volcadas en el proyecto.

*Cursos automáticos:* empresa de origen español dedicada a la elaboración y a la comercialización de sitios web diseñados en wordpress. Me incorporé cuando estaba iniciando el proyecto y las funciones que me tocó desempeñar con ellos estuvieron ligadas al área de recursos humanos. Fui responsable de armar el organigrama, definir los puestos, redactar los procedimientos y de hacer las selecciones de personal. En total se realizaron casi 25 selecciones con ellos mayormente de desarrolladores y diseñadores web.

A partir de la práctica obtenida de dicho proyecto se incorporaron otros como Optimum (Fabricante de productos químicos de Guatemala), Rebajatuscuentas (Fintech dedicada a renegociar hipotecas de Perú y México), High Trive (Agencia de coaching de vida - España) y otros clientes más chicos, donde sumados se realizaron alrededor de 20 selecciones con perfiles como vendedores, administrativos, químicos, coach ontológicos y project manager. Toda esta práctica permitió pulir un proceso de trabajo que se adapta a distintas posiciones de diferentes industrias y que es motor para incorporación a la cartera de servicios de la futura consultora.

*Glober Marketing & Comunicación:* agencia de marketing y comunicación local que a partir de la confianza generada en el outsourcing administrativo avanzaron en la contratación de consultoría. El objetivo primario era la mejora de la rentabilidad, el ordenamiento interno y la mejora de la estructura por problemas de rotación interna. El trabajo partió de un análisis situacional, armado de un plan de trabajo y supervisión semanal de avances. Para el caso los problemas estaban ligados al mal costo y presupuestación de los proyectos, flujos de actividades y canales de comunicación cruzados, alta rotación por sueldos magros y falta de estandarización de la oferta comercial.

Al igual que los casos anteriores una vez captado un primer proyecto se buscaron otros y se logró colaborar con Lopez & Cia (Inmobiliaria Uruguay) y Feprin (Agencia de

marketing colombiana), en ambos casos la búsqueda de mejorar la rentabilidad es el objetivo final a la par que se solucionan aspectos subyacentes.

Todos los trabajos mencionados se vienen desarrollando desde hace 2 años y siempre por fuera del horario laboral y aunque he contado con ayuda, conlleva un desgaste muy importante por ello surge la necesidad de evaluar la posibilidad de hacer esta mi actividad principal.

### **Misión, visión y valores centrales**

Será conveniente para este punto iniciar con la enunciación de dichos conceptos para que a partir de los mismos se pueda realizar un análisis más profundo de la motivación de la consultora:

#### **Misión**

*“Mejorar la eficiencia de cada uno de nuestros clientes, a partir del acompañamiento en el desarrollo de su negocio y ejecutando aquellos procesos administrativos en los cuales no son especialistas”*

#### **Visión**

*“Aprender y evolucionar de manera permanente, para mantenernos a la vanguardia en asesoramiento a negocios tan tecnificados y globalizados como los que se impondrán en los siguientes años”*

### **Valores Centrales**

Resolución de problemas: de manera recurrente se presentarán problemas tanto en las dinámicas internas como en la prestación del servicio, por lo que será necesario que cada miembro de la organización adopte un enfoque resolutivo en lugar de gastar energías en la búsqueda de algún responsable o en la elaboración de excusas.

Orientación al cliente: la prestación de nuestro servicio es necesariamente personalizada para cada consumidor, las necesidades, aptitudes y recursos cambian organización a organización por lo que no se puede tener una única receta. En efecto, nada de nuestro conocimiento, experiencia y trabajo será útil en la medida que no sea posible adaptar una solución a la medida.

Libertad: cada miembro de nuestro equipo contará con la libertad suficiente para desempeñarse en sus funciones, sobre todo en la disposición de sus horarios, por contrapartida se requiere absoluta responsabilidad en los proyectos asumidos para no sobrecargar a otros compañeros. Creemos que en la sociedad actual es cada vez más

necesario contar con un buen equilibrio entre el trabajo y la vida pero que ello no implique evadir las responsabilidades con las que nos hemos comprometido.

Trabajo en equipo: en los tiempos que corren es cada vez más necesario contar con equipos interdisciplinarios bien constituidos. En un inicio, si bien pueden enunciarse numerosas premisas para regular el funcionamiento, la verdad es que el día a día y la actitud de las personas para trabajar en equipo harán que la unión sea verdadera y se alcancen mejores resultados.

### *10.3 - Productos y Servicios*

En este apartado daremos respuesta a una serie de interrogantes vinculados a la oferta de servicios de la consultora:

*¿Cuál es la cartera de productos ofrecidos por la consultora?*

La cartera en primera instancia va a estar netamente compuesta de los servicios que ya han sido probados contando con la ventaja de conocer sus beneficios, los procesos de ejecución y demás aspectos que facilitan el primer ordenamiento.

- SELECCIÓN DE PERSONAL

En función de la experiencia obtenida a lo largo de la amplia cantidad de selecciones realizadas hasta el momento (tanto en mi trabajo en relación de dependencia como en las contrataciones individuales) y de que es un servicio ampliamente conocido por los clientes (lo que facilita su comercialización) es que se decide incorporar el producto. El proceso de trabajo es adaptable para realizar las selecciones tanto con clientes locales de manera presencial como para clientes de otras localizaciones lo que le brinda flexibilidad generando un mercado más amplio.

#### - CONSULTORÍA DE GESTIÓN DE NEGOCIOS

El servicio consta del acompañamiento del emprendedor a lo largo de la gestión de su negocio, el enfoque estará puesto en aumentar la rentabilidad del negocio, lograr que el mismo evolucione o bien estructurar un proyecto que se encuentre a la deriva. La propuesta de valor incluye la premisa de educar al emprendedor en el ejercicio de la generación y lectura de la información para la toma de decisiones en todos y cada uno de los campos que incluye la administración de un negocio.

El proceso inicia con un análisis situacional se relevarán los principales aspectos del negocio con la finalidad de la detección de los problemas para su análisis:

- Rentabilidad
- Análisis de costos

- Flujo de fondos
- Mix de ventas
- Políticas de comerciales (cartera de productos, precios, comunicación y canales de venta)
- Estructura organizativa (organigrama, relevamiento de procesos, disponibilidad de procedimientos, etc.)
- Capital humano (recursos clave, políticas de retención, existencia de planes carrera, etc.)
- Gerenciamiento del negocio (visión estratégica, aspectos emocionales propios, capacidad de delegación, etc.)

En función de la lectura de los datos relevados, pasamos a una instancia de análisis con la finalidad de ordenar las falencias considerando su probabilidad de ocurrencia y el impacto en la rentabilidad del negocio. Con todo ello en vista, se plantea un plan de trabajo coordinado con el cliente, el mismo debe ser secuencial y con un horizonte de plazo determinado dentro del cual dar solución a los problemas detectados.

PROYECTOS CLIENTE X					
Nº	PROYECTOS	DESCRIPCIÓN DE TAREA	RESPONSABLE	DEADLINE	AVANCE
1	RELEVAMIENTO DE TAREAS	Relevar las tareas, de puestos actuales y de cada act.	GERENCIA	14/09/2023	FINALIZADA
2	REORGANIZACIÓN INTERNA	Generar un nuevo organigrama, puestos y flujo de tareas	ADM.	21/09/2023	FINALIZADA
3	RE-EDUCACIÓN DEL TRABAJO	Formación del project manager y de los trabajadores	COMERCIAL	01/12/2023	EN PROCESO
4	GENERACIÓN DE HERRAMIENTAS	Generación de los formularios internos	GERENCIA	15/12/2023	EN PROCESO

*Figura: 5: Modelo de plan de trabajo consultoría*

*Fuente: Elaboración propia*

Para el éxito de esta tarea es fundamental el seguimiento que se le diera al plan para monitorear su cumplimiento y en caso en que la evolución se viera interrumpida, el consultor debe generar caminos de acción alternativos para lograr cumplir el objetivo. Como cierre de la tarea se deben plantear espacios de evaluaciones al finalizar el plazo, el objetivo de los mismos está ligados a que el cliente visualice el trabajo realizado, las etapas concretadas, detectar falencias de ejecución y renueve objetivos de trabajo en caso de que la dinámica haya sido de su agrado.

Para clientes que cuenten contratado el servicio de Outsourcing Administrativo resulta un servicio complementario ya que además de olvidarse de la necesidad de generar información administrativo-contable recibirán el análisis de dichos datos de forma detallada y la ayuda necesaria para convertir los mismos en decisiones que afecten el rumbo del ejercicio.

#### - OUTSOURCING ADMINISTRATIVO

El servicio está pensado para generar, fortalecer o flexibilizar circuitos administrativos en negocios nuevos o con cierta trayectoria en el mercado. Puntualmente se ofrece ejecutar por el cliente las siguientes tareas:

- a) Carga de comprobantes de compra
- b) Facturación
- c) Emisión de libros IVA COMPRA Y VENTA
- d) Actividades de tesorería
- e) Conciliaciones bancarias y de tarjetas de crédito
- f) Elaboración de estado de resultados
- g) Emisión de reportes de gestión

Idealmente el cliente objetivo es aquel que se encuentra en las siguientes situaciones:

- **NUEVOS NEGOCIOS O NEGOCIOS QUE AÚN NO CREARON UN CIRCUITO ADMINISTRATIVO:** Generalmente el área administrativa no suele ser la primera en la que se piensa a la hora de estructurar un emprendimiento, los canales de ventas, producción, logística y marketing son los que inicialmente captan toda la atención. Con el correr de los meses surgen los primeros cuestionamientos y la necesidad de conocer el rumbo del negocio, sobre todo saber si se está ganando dinero y es el punto en donde el servicio se vuelve necesario.
- **EMPREDIMIENTOS ÁGILES:** Las nuevas formas de estructurar las empresas demanda que las mismas sean flexibles y altamente enfocadas en la generación de

valor. Los negocios digitales son los que mejor han entendido este concepto y están abiertos a hacer aperturas de todos sus procesos dejando en manos de terceros aquellos que no le reporten valor directo. A priori, aquí el trabajo es más sencillo ya que se debe dar continuidad a las actividades que se venían realizando proponiendo las mejoras o cambios que sean pertinentes.

En una primera instancia, debemos ser conscientes de que es un servicio que no se encuentra del todo extendido y que muchos clientes no contarán con referencias previas de nuestro rendimiento por lo que el foco estará puesto en doblar esfuerzos en aspectos como la educación de conceptos, el anticipo de los eventos en el desarrollo de la experiencia del servicio, predisposición a dar periodos de prueba gratuitos y otros hechos que doten de la confianza suficiente a los primeros contratantes que se aventuran a trabajar con la consultora.

*¿Cuáles son los beneficios de tercerizar sus actividades administrativas?*

Los beneficios de la contratación de alguno de los servicios están ligados a:

- La posibilidad de contar con información precisa y pertinente para la toma de decisiones. Los circuitos de trabajo están pensados para obtener los datos para elaborar los principales ratios de un negocio, sobre todo aquellos que impactan más a la rentabilidad.

- Lograr mayor enfoque en tareas estratégicas, el poder contar con soporte en tareas que nos suelen ser esquivas, permite liberar tiempos para dedicarlos a actividades core del negocio como compra, venta o distribución.
- La tranquilidad y el ahorro de costos que se obtienen a partir de no contar con la obligación de contratar y gestionar personal. La poca flexibilidad laboral, los altos costos de cargas sociales, los errores de aprendizaje, los tiempos ociosos y la dificultad de entrenamiento y de retención son fuentes de ineficiencias que tercerizando se pueden evitar.
- Ahorro en inversiones de acondicionamiento de espacios, mobiliarios y de materiales de trabajo necesarios para incorporar a un nuevo trabajador a una estructura en marcha.

*¿Por qué tercerizar con outside tus actividades administrativas?*

En términos generales, quienes contraten con la consultora alguno de sus servicios encontrarán un equipo de profesionales altamente capacitados tanto académica como profesionalmente, lo principal a destacar es la experiencia de haber trabajado con negocios de distintos rubros e industrias (tanto digitales como tradicionales) lo que facilita la comprensión de las situaciones de cada uno de los clientes. Ésta sintonía hará que puedan proponerse soluciones ajustadas a cada necesidad permitiendo que el cliente no cargue con costos innecesarios.

Otro de los aspectos positivos de tercerizar con un equipo estructurado es la posibilidad de contar con continuidad en el trabajo, ya que siempre va a existir alguien dispuesto a procesar las operaciones, por ende la información siempre estará a disposición del contratante en el momento en que éste la consulte. A su vez conocer cómo se irá desarrollando la experiencia dota de seguridad y de previsibilidad al cliente permitiendo que éste ordene sus procesos a partir de su nueva realidad.

En resumen podemos indicar que esta configuración de la cartera es inicial lo que no implica que la misma se vaya a sostener de manera inalterable a lo largo del tiempo, a partir del aprendizaje debemos ajustar nuestra oferta incorporando nuevos productos, eliminando otros o bien modificando los existentes. Como se podrá observar los servicios apuntan a brindar una respuesta a la necesidad de flexibilidad, enfoque y desentimiento que buscan los propietarios en la actualidad para lograr que sus organizaciones sean rentables en mercados competitivos y turbulentos.

#### *10.4 - Estrategia de Negocio*

Al tratarse de un negocio que se debe poner en marcha, trabajaremos en la definición de su estrategia *básica* que nos brindará un marco de referencia a la hora de tomar decisiones competitivas como lo son el armado de la cartera de productos, fijación de precios etc. A partir de ello adicionamos la estrategia de *crecimiento* a seguir en los

primeros años de vida, ya que con lanzamiento surgen las obligaciones de generar ingresos suficientes para sostener las operaciones y en dicha etapa resulta complejo dado que la empresa es desconocida para el mercado.

Respecto a la estrategia *básica* sobre la cual se edificarán todas las actividades de la consultora, se adoptará una estrategia de *enfoque* en donde apuntaremos a satisfacer las exigencias de un segmento en particular. Dicha porción está compuesta por un grupo de personas propietarias de emprendimientos nuevos o que se encuentren en marcha y que formen parte de industrias ágiles o modernas como la IT o las empresas de servicios profesionales. Cada producto y experiencia será pensado y diseñado para esta parte del mercado y conlleva un alto grado de personalización, lo que permite a su vez lograr mejores precios de venta que un producto estándar.

Luego de lograr estas primeras definiciones, se avanza en la determinación de una estrategia de crecimiento, dentro de la misma se adoptará una de *penetración de mercado* siendo el principal objetivo que los compradores nos conozcan, relacionen nuestra marca con los productos que se ofrecen para luego poder ser considerados como opción de compra. La publicidad será uno de los puntos fuertes en la recordación de marca y en despertar interés en potenciales compradores, se debe ser muy preciso en la elección de los canales de comunicación y respecto del mensaje, para que el público objetivo pueda ser alcanzado en tiempos en donde la competencia publicitaria es muy agresiva.

Con la atención del mercado se debe ser capaz de cerrar la mayor cantidad de tratos posibles, se sabe que el tratamiento de los aspectos numéricos de un negocio son temas de alta sensibilidad para un empresario, se requiere de grandes niveles de confianza para poder ser contratados para influir o ejercer una función respecto a los mismos. Para generar tal relación desde cero, una las claves de la consultora se centrarán, en estar muy atentos para interpretar claramente la realidad de ese cliente, conocer su industria, las problemáticas comunes del sector y las suyas en particular para dar una devolución que le genere luz en determinados aspectos que no había considerado o que bien estaba ejecutando mal. El mensaje será otro centro de atención, el mismo debe ser codificado conforme el lenguaje del comprador, éste último debe tener siempre que el profesional con quien va a trabajar sabe de lo que habla y es capaz de transmitirlo de forma clara y concisa. Por último, pero no por ello menos importante, en esta primera etapa la premisa es sobre esforzarse para mostrarse activo y disponible para los primeros contratantes por más que impliquen mayores costos, la valoración positiva y las posibles referencias de los mismos facilitarán la confianza de nuevos clientes en la consultora.

Ya definidas las estrategias de negocios, en las siguientes hojas del escrito, trabajaremos en la parte más “dura” del proyecto, abarcando desde que servicios comercializar hasta el plan de implementación y de contingencia, pasando por definiciones como las referidas al marketing, operaciones, administración y de

operaciones. Con su lectura quien tome contacto con éstas páginas debe ser capaz de entender cómo se ejecutará la idea para poder determinar si es viable o no su implementación.

## *10.5 - Estrategia de Marketing*

Pensando en el trabajo a desarrollar en el área de marketing iniciaremos definiendo objetivos de trabajo para la etapa inicial que luego ampliaremos:

- Lograr la penetración de mercado de la cartera de servicios
- Aumentar el reconocimiento de la marca
- Mejorar la identificación de la marca como una organización profesional de capacidad comprobada en el rubro

El siguiente paso es la identificación de nuestro cliente objetivo, el que siempre tendremos presente para el diseño de cada acción comercial:

- Público joven, en un rango etario de 21 a 45 años
- Género indistinto
- Profesional o académicamente ligado a sectores ágiles como los IT u organizaciones profesionales

- Respecto a sus intereses, el seguir contenido de emprendedurismo o de negocios convierte a la persona en público de interés
- Propietarios de comercios de poca experiencia en el mercado
- Activos en redes sociales y actualizado en el uso de herramientas informáticas

Teniendo siempre como faro estos objetivos de fondo y el mercado meta, llega el momento de establecer como queremos comercializar nuestros productos, como posicionamos la marca y cuáles serán los diferenciales que harán única nuestra oferta. Para ello se delinearán estrategias de marketing de segmentación y de posicionamiento que son necesarias para poder cumplir con los objetivos planteados al inicio del apartado. Pasaremos luego por la estrategia de captación que guiará el norte del trabajo en cuanto al trabajo de comercialización y finalizamos con el desarrollo de las estrategias de marketing mix (4 P) que son aquellas que el cliente percibe y a través de las cuales la empresa se expresa.

### **Estrategia de Segmentación y Posicionamiento**

Es normal que a la hora de comercializar un producto uno no tenga bien en claro cuál es su cliente objetivo, el pensar que uno puede venderle “a todo el mundo” es un error común que desde el planteamiento de una estrategia de segmentación se apunta a evitar. Siguiendo la línea de la estrategia de enfoque adoptada a nivel de negocios, se decide en

este apartado la adopción de una estrategia de *segmentación concentrada* con la finalidad de mejorar el aprovechamiento de los esfuerzos al concentrarlos en un segmento, el cliente objetivo ya ha sido descrito en el desarrollo de las estrategias del negocio y obviamente adoptaremos a éste para sostener la coherencia en el trabajo.

Identificando primero al segmento es necesario entonces establecer el cómo vamos a lograr dicho objetivo. Las estrategias de posicionamiento buscan ayudarnos a establecernos en la mente de nuestro consumidor en base a determinados atributos. Para el caso se utilizará una estrategia de *beneficios* ya que en algunos de los casos el contratante no conoce de qué consta el servicio por lo que hacer hincapié en los beneficios suele despertar mayor interés que las características técnicas de la prestación. La enumeración de beneficios ya se hizo en el detalle de servicios desarrollado unas páginas atrás por lo que no volveremos a mencionarlos.

### **Estrategia de Captación**

En cuanto a estrategias de captación lo primero que se aclara es que la premisa de trabajo de la cual se parte, es la de adoptar una postura sumamente proactiva en el contacto con los clientes tanto para lograr su captación o bien para que identifiquen a la consultora como una organización profesional capaz de brindarle una cartera de servicios con marcados beneficios.

A modo de resumen podemos destacar que las herramientas o acciones que se implementarán para tal fin serán:

- Prospección proactiva y visita de clientes
- Participación de espacios de networking
- Creación de una web con blog integrado y formulario de contacto
- Desarrollo de una comunidad de redes en donde se comparta información educativa
- Dictado de cursos para lograr bases de datos
- Contratación de pautas publicitarias digitales
- Contratación de pauta en medios tradicionales especializados
- Pruebas gratuitas del servicio de outsourcing para reducir la incertidumbre
- Plataformas de trabajo freelance

A continuación profundizaremos en el proceso de prospección de clientes que nos permitirá acotar las búsquedas mejorando la eficiencia de los esfuerzos, la descripción está planteada para visitas presenciales pero luego se puede aplicar a cualquier canal bajo con el que se quiera trabajar:

#### *Prospección de clientes locales*

Para iniciar el proceso de trabajo debemos realizar una investigación previa del área de trabajo, tomaremos en cuenta el cliente objetivo para iniciar la búsqueda. Páginas web

de organizaciones profesionales (clusters), de asociaciones empresariales, de colegios profesionales y otras opciones como la búsqueda directa en Google Maps serán las fuentes de consultas previas para lograr un mapeo. A modo de ejemplo para un recorrido local de visitas podemos incorporar el siguiente listado de prospectos a visitar:

- Rojosoft
- Oversoft
- Houston Base Creativa
- Holon software
- BIT Soluciones tecnológicas
- NEOS
- RUMBO Marketing Digital
- Softtech
- Trax.ar
- Estudio Zise
- Factoris
- Devcube
- 3Design

Los recién mencionados son organizaciones profesionales o miembros de industrias ágiles locales, incluso algunos de ellos con pocos años en el mercado coincidente con el

mercado meta declarado en el plan de marketing, por lo que la captación empezará por ellos.

La comercialización de los servicios en una primera instancia estará a cargo del Coordinador comercial y del ejecutivo de cuentas, el representante de la empresa debe ser capaz de preguntar, intuir u observar la realidad del contratante para mejorar sus posibilidades de venta. El nivel de conocimientos técnicos, las características personales (medura, rigurosidad, propensión al riesgo, etc.), el grado de desarrollo del negocio y algunos otros aspectos deben tenerse en cuenta para saber cómo dirigirse a la otra persona para que el mensaje se comprenda mejor. El ajustar todos estos detalles es la principal motivación de por qué las primeras visitas las realizarán de forma conjunta el ejecutivo y el coordinador comercial.

A cada reunión, el vendedor irá provisto de un brochure en donde se incluye la presentación del equipo de trabajo (formación y experiencia profesional), detalle de los servicios ofrecidos y como es el mecanismo de trabajo en caso de contratación. A partir de las respuestas obtenidas el coordinador ajustará la oferta y speech de ventas y continuaremos la captación con otros clientes locales y de la zona geográfica cercana.

En caso de que se concrete la venta, (el proceso está descrito en el detalle de operaciones) será sumamente valorado la predisposición del profesional a estar alerta a cualquier requerimiento sobre todo si es una urgencia, esa capacidad de estar atento o de

dar un plus sobre todo en la atención puede marcar la diferencia para que un cliente se fidelice y continúe trabajando con nosotros.

### *Prospección de clientes internacionales*

En una primera instancia el uso de plataformas freelance simplifican este proceso ya que nos encontramos de manera directa con proyectos a los cuales evaluaremos si son adaptables a nuestros servicios o bien es conveniente dejar pasar. En caso de querer realizar una captación proactiva de cliente es que se quiere destacar ciertos elementos del mecanismo de trabajo a establecer para expandir mercados a otros países. Si bien habrá puntos en contacto con el proceso descrito previamente, existen otros elementos que le son propios.

Antes que nada debemos seleccionar en qué mercados participar y para ello se establecen una serie de parámetros para elegir éstos y que sean perfectamente explotables:

- Factores demográficos: dentro de éstos el principal corte se encuentra en el lenguaje, como los miembros de la consultora son hispanohablantes los países target se acortan a aquellos que comparten dicha lengua. Otro aspecto dentro de este punto es el nivel educativo de la población, para ello consideraremos la tasa poblacional de personas que hayan finalizado la educación terciaria

- Factores económicos: a partir de contar con un rango de países, se deben ordenar los mismos considerando criterios como el pbi per cápita medido en dólares y el salario mínimo medido en la misma moneda.
- Factores geográficos: en este apartado el principal aspecto a considerar es la diferencia horaria con los distintos países, no es lo mismo trabajar con clientes de España que de la costa Oeste de México por lo que es un elemento importante a considerar.

Conforme a todos los puntos mencionados, mercados como el mexicano, chileno o la comunidad latina del sur de Estados Unidos serán los primeros a la hora de abordarlos comercialmente.

A partir de la selección del país, el siguiente trabajo a realizar es el ordenamiento de las principales ciudades considerando la cantidad de habitantes que poseen. A partir de aquí se inicia la búsqueda de potenciales clientes con los mismos mecanismos y criterios que los establecidos para las búsquedas locales.

Con una base de datos Sales Navigator de LinkedIn será una herramienta que nos permita llegar de manera directa a los propietarios de los comercios para acercar nuestra oferta, dicha base debe contar además del nombre del comercio, las personas que ocupan puestos decisorios dentro de dichas organizaciones. Se debe dejar un mensaje directo y claro con la finalidad de generar una reunión virtual que permita ampliar conceptos y

mejorar las explicaciones, se puede acompañar el mensaje con algún flyer digital de presentación de servicios para facilitar la lectura.

En caso de concreción de una reunión o en el cierre efectivo de una venta, el camino es el mismo que el descrito en la prospección local tanto para completar el proceso como para retroalimentar el sistema.

### **Estrategias Funcionales (4p)**

Las estrategias funcionales representan el campo de aplicación de las estrategias establecidas por la dirección para conquistar a un mercado, son las conocidas 4p del marketing (producto, precio, plaza y promoción). Deben ser claras, consistentes y sobre todo coherentes para lograr posicionarse en la mente del consumidor con las características esperadas. Como se dijo, gran parte del éxito del negocio depende del acierto en la ejecución del mix de marketing.

#### **Producto/Servicio**

Siguiendo la estrategia de segmentación adoptada, el punto sobre el que se quiere hacer hincapié es en los beneficios que se desprenden de los mismos los cuales han sido descritos apartados atrás en la presentación de la cartera de productos. Cada servicio que se incorpora a la consultora debe perseguir el mismo espíritu de mejorar la realidad de la

empresa a partir de dar soporte en actividades que sean ajenas, de reducir costos o de lograr un grado de especialización que le sería difícil alcanzar de otra manera.

La evolución de la competitividad de los mercados hace que resulte cada vez más valioso elaborar un servicio poniendo en el centro a nuestro consumidor, cada elemento de la prestación tiene que mejorar la experiencia del usuario ya que es la que mayor peso tendrá a la hora de realizar una evaluación de calidad por parte del comprador.

### **Precio**

Los precios seguirán estrategias distintas conforme sea el servicio, por un lado, nos encontraremos con montos fijos y por otro las variables. En cuanto a los fijos, la selección de personal y la consultoría llevarán tarifas prefijadas, antes de cada proceso de selección se establece un valor por captación finalizada y en función del haber a percibir de bolsillo por la vacante a cubrir. A modo de simplificación vamos a tomar como precio de referencia el salario de bolsillo de un empleado de comercio de categoría administrativo de categoría A e iremos actualizando por los índices de inflación. Por la consultoría se establecen planes cuyo valor será en función conforme la cantidad de días que se requiera el acompañamiento, el costo del valor que cuesta la hora del consultor, se tendrá a su vez como parámetro los precios de mercados y en consideración de todos los aspectos se establece el tarifario.

Por contrapartida, la fijación variable será implementada para el outsourcing administrativo, un servicio sumamente personalizado y al que habrá que adaptar un presupuesto conforme a las actividades requeridas y al tiempo insumido en su ejecución. El precio tendrá una estrecha relación al costo de las horas de trabajo y considerará otros aspectos como tamaño de la empresa y si tiene contratado otros servicios.

A noviembre de 2023 y conforme a averiguaciones con prestadores locales del servicio, si tuviéramos que lanzar una lista de precios para los siguientes meses la misma sería:

LISTA DE PRECIOS						
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
SELECCIÓN DE PERSONAL	\$350,000.00	\$378,000.00	\$410,000.00	\$440,000.00	\$480,000.00	\$515,000.00
CONSULTORÍA SEMANAL	\$140,000.00	\$152,000.00	\$165,000.00	\$179,000.00	\$193,500.00	\$210,000.00
CONSULTORÍA QUINCENAL	\$65,000.00	\$70,000.00	\$75,000.00	\$81,150.00	\$87,500.00	\$94,500.00
HORA DE OUTSOURCING ADMINISTRATIVO	\$7,500.00	\$8,150.00	\$8,800.00	\$9,500.00	\$10,500.00	\$11,500.00

LISTA DE PRECIOS						
	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
SELECCIÓN DE PERSONAL	\$560,000.00	\$605,000.00	\$654,000.00	\$705,000.00	\$760,000.00	\$820,000.00
CONSULTORÍA SEMANAL	\$227,000.00	\$245,000.00	\$265,000.00	\$286,500.00	\$310,000.00	\$335,500.00
CONSULTORÍA QUINCENAL	\$102,500.00	\$110,500.00	\$119,500.00	\$129,500.00	\$140,000.00	\$151,500.00
HORA DE OUTSOURCING ADMINISTRATIVO	\$12,500.00	\$13,500.00	\$15,000.00	\$16,250.00	\$17,500.00	\$19,000.00

LISTA DE PRECIOS						
	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
SELECCIÓN DE PERSONAL	\$850,000.00	\$885,000.00	\$920,000.00	\$955,000.00	\$990,000.00	\$1,025,000.00
CONSULTORÍA SEMANAL	\$348,500.00	\$362,000.00	\$376,000.00	\$390,500.00	\$405,500.00	\$421,500.00
CONSULTORÍA QUINCENAL	\$157,500.00	\$163,500.00	\$170,000.00	\$176,500.00	\$183,500.00	\$190,750.00
HORA DE OUTSOURCING ADMINISTRATIVO	\$19,750.00	\$20,500.00	\$21,500.00	\$22,500.00	\$23,500.00	\$24,500.00

LISTA DE PRECIOS						
	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
SELECCIÓN DE PERSONAL	\$1,060,000.00	\$1,100,000.00	\$1,140,000.00	\$1,180,000.00	\$1,225,000.00	\$1,270,000.00
CONSULTORÍA SEMANAL	\$438,000.00	\$455,000.00	\$473,000.00	\$491,500.00	\$510,500.00	\$530,500.00
CONSULTORÍA QUINCENAL	\$198,000.00	\$205,750.00	\$213,750.00	\$222,000.00	\$230,500.00	\$239,500.00
HORA DE OUTSOURCING ADMINISTRATIVO	\$25,500.00	\$26,500.00	\$27,500.00	\$28,500.00	\$30,000.00	\$31,250.00

Figura 6: Título: Lista de Precios a Marzo 2023

Fuente: Elaboración propia

Para la conformación de la lista de precios las premisas han sido las siguientes:

- Selección de personal: si bien puede haber variabilidad en los valores de las remuneraciones, a fin de simplificar, el precio para el mes 1 se toma a partir del costo de la remuneración de un empleado de comercio, administrativo de categoría A. Para los siguientes meses se actualiza en función de lo que se espera se actualice la escala salarial.
- Consultoría semanal y mensual: el precio no tiene una referencia de fijación más allá que la del mercado. Igualmente, los precios se colocan muy competitivos a fin de generar una captación, que prueben el servicio y que se genere una confianza que poco a poco nos permita valorizar las prestaciones.
- Outsourcing administrativo: la tarifa se estima en función del costo de salario de referencia para la selección de personal obviamente se proporciona dado que se cobra por fracción horaria de tiempo.

Como la estrategia perseguida es hacer denotar los beneficios del servicio (sobre todo del outsourcing) en el día a día de la empresa, se pueden dar periodos de prueba gratuitos para aquellos clientes que se muestren interesados pero inseguros de la contratación.

### **Plaza**

Al tratarse de un servicio personalizado y sumamente enfocado en clientes con emprendimientos en marcha, pensando en el caso de clientes locales los mismos dispondrán de instalaciones donde poder reunirse y de paso tomar un primer contacto con su realidad. Por ese motivo la comercialización del producto está pensada, mientras se remodelan las oficinas, en el mismo punto de venta del contratante, en espacios de networking o bien a través de reuniones virtuales.

A su vez se seguirá estando atento a proyectos que surjan en plataformas que sean objeto de trabajo de la consultora y en tales casos tanto la comercialización como el contacto con el cliente es de manera virtual.

Si bien, se puede disimular la ausencia de un espacio propio, se considera fundamental contar con uno para lograr una mejor sinergia en el equipo, atender a los clientes y darle un mayor alcance a la imagen de la consultora al existir un lugar que le otorgue mejor visibilidad. La localización será en la ciudad de Villa María, Córdoba, en la cual nace la consultora, edificios de uso comercial es una de las posibles locaciones posibles, ya que

pueden ofrecer un espacio adecuado a un costo razonable y nuclea en la misma propiedad a otras organizaciones profesionales que pueden ser a su vez potenciales compradores.

### **Promoción**

Al iniciar y tener que crear una entidad desde cero, lo importante es darle una identidad a la marca para poder crear perfiles y que la misma sea reconocida. La línea narrativa del mensaje que se quiere transmitir obviamente debe ser el fiel reflejo de lo definido en el plan de segmentación y de posicionamiento. A través de la comunicación externa los clientes deben tener claridad respecto a la propuesta, diferenciales y el valor que le proporcionará a su negocio la contratación.

El primer paso en la generación de la identidad pasa por la búsqueda del nombre, los colores corporativos y cuáles serán los medios escogidos para canalizar la comunicación. El nombre escogido para la consultora será OUTSIDE jugando con el significado en inglés de la palabra (afuera, exterior, fuera) y refiriéndose al hecho de que quien contrate el servicio tercerice actividades que antes se realizaban dentro de la estructura. Se buscan colores brillantes y modernos, la propuesta debe verse acorde a los tiempos que corren y además de ello la idea original es despegarse de la imagen de los servicios administrativos-contables tradicionales quienes incluían colores sobrios en sus presentaciones. A modo ilustrativo se incorpora un posible logotipo del negocio.



*Figura 7: Título: Logotipo Consultora*

*Fuente: Elaboración propia*

### Plan de comunicaciones

Éste es uno de los apartados más importantes del área dado las características del negocio y la etapa en la que se encuentra. El trabajo estructurado y sistémico mejora la eficiencia en las acciones por ello se adopta ésta herramienta para su descripción y posterior mejora.

### Definición de objetivos

- Impulsar la penetración de los servicios en el mercado a partir de la generación de leads.

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

- Desarrollar las comunidades digitales en cada una de las redes en las que se decide crear perfiles.
- Aumentar la identificación de la marca con los servicios prestados.
- Generar contenido de interés para despertar curiosidad y lograr que potenciales compradores interactúen con nuestras redes.

En materia de objetivos es fundamental incorporar métricas que permitan la cuantificación de cada uno de los objetivos facilitando así la retroalimentación del plan de trabajo. Por ende a continuación incorporamos objetivos alineados con los anteriores pero que incluyen una referencia numérica para poder contrastar luego, no olvidar el plazo trimestral del plan:

- Generar los primeros 50 leads por cualquiera de los canales digitales.
- Alcanzar los primeros 2000 seguidores en las redes sociales en las que se cuente con perfil.
- Lograr un alcance promedio de 10.000 cuentas por publicaciones con pago de anuncios.
- Alcanzar una media de 15 interacciones contabilizando la totalidad de publicaciones mensuales.

### Estrategias de promoción

En cuanto a las estrategias de promociones, se plantea una adopción múltiple conforme sea el medio que se utilice:

1- Aprovecharemos la potencialidad de redes como Instagram y Facebook (grandes cantidades de usuarios activos) para facilitar la llegada al mercado, si bien el público es más genérico el alcance que se logra es de gran utilidad, por lo que se utilizarán las mismas para mejorar el reconocimiento de la marca y la identificación de ésta con los productos ofrecidos.

2- Llegada directa a potenciales clientes, a través del pago de herramientas como Google Ads o el Sales Navigator de LinkedIn, abordaremos a clientes que se encuentran en búsqueda de contratar los servicios ofrecidos o bien que son propietarios de negocios del mercado meta. El mensaje debe ser directo, claro y con un rápido llamado a la acción para mejorar las posibilidades de cerrar un nuevo contrato.

3- Integración a la comunidad de negocios participando activamente de comunidades de negocios locales, la prioridad es ganar visibilidad en un entorno de potenciales compradores. La gran ventaja de ésta herramienta es poder interactuar directamente con clientes para explicar el funcionamiento del servicio y despejar dudas.

#### Definición de público objetivo

Adoptaremos para éste apartado la definición de público objetivo incorporada para el área de marketing a nivel general.

### Definición del mensaje

El contenido y los mensajes que se utilizarán seguirán dos lineamientos conforme la estrategia:

- Para lograr reconocimiento: contenido informativo, educativo, ejemplos cotidianos y otras publicaciones pensadas para despertar interés en la comunidad.
- Para lograr generar leads: mensajes cortos, descriptivos de los beneficios de los servicios y con un llamado inmediato a la acción serán las características deseadas.

### Fijación del presupuesto

El presupuesto de campaña de lanzamiento (\$300.000) será destinado a las siguientes acciones:

- \$100.000 para la generación de una landing page simple
- \$50.000 para la contratación de publicidad en Google Ads
- \$75.000 para la contratación de anuncios en Meta
- \$30.800 para la contratación de una página entera en la revista Claves

- \$44.200 para la generación de papelería comercial para eventos de networking y visita de clientes

En adelante la proporción de la inversión publicitaria para el periodo de 3 meses será distribuida de la siguiente manera:

- Google Ads 40%
- Meta 35%
- El restante 25% será distribuido en papelería comercial y otros gastos en networking conforme sea necesario.

#### Primeras acciones

##### *Landing Page*

Para la generación de una landing page simple, dicha contratación se realizará mediante workana tomando el mencionado monto como objetivo de costo. Como requisito la misma debe incluir una presentación breve de la consultora, explicación de sus servicios y generar un espacio destacado para captar leads. Con el avance del tiempo se puede incorporar un blog apuntando a generar contenido de interés junto con casos de éxito y otra información relevante con el objetivo de que los interesados se suscriban y pueda lograrse una base de datos.

### Google Ads

Una vez cumplido este paso dispondremos de la posibilidad de trabajar con Google Ads como herramienta publicitaria, ya que de esa forma se puede ir posicionando la web para usuarios que actualmente estén buscando algún servicio del estilo. A continuación, se consultan los principales trends a nivel país respecto a términos de búsquedas puntuales como “consultora”, “consultoría”, “tercerización” y “selección de personal”.

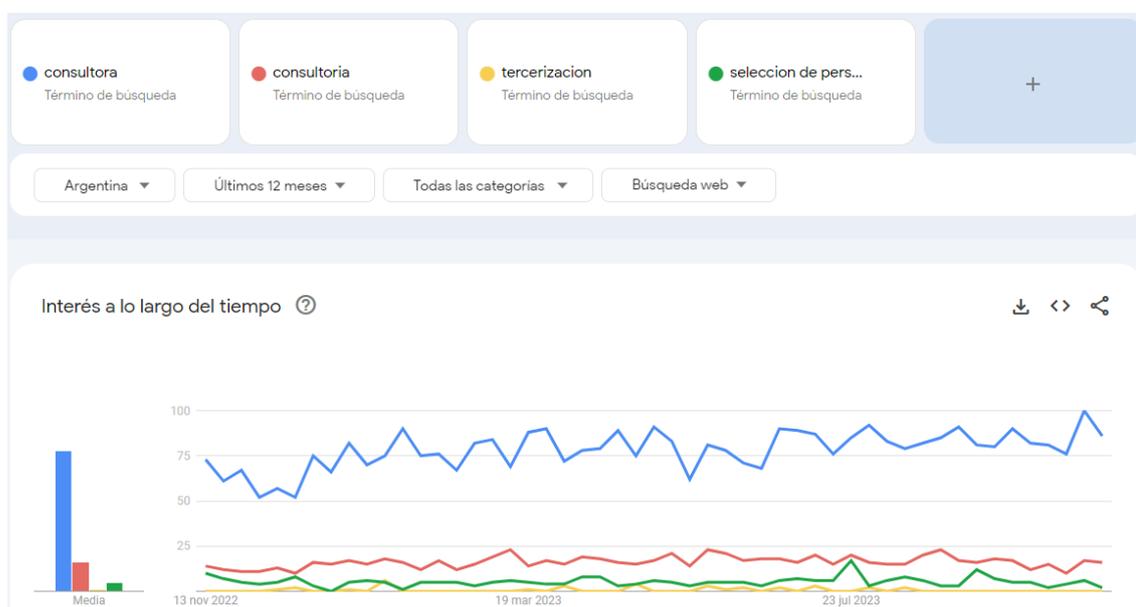


Figura 8: Título: Comparativa en google Trends

Fuente: Elaboración propia

Dichas palabras están vinculadas a los servicios prestados y al rubro del negocio, claramente “consultora” es aquella que logra mayor atención, por lo que la redacción de los textos que se incluyan en la landing de manera obligada deberá incluir éste término para aumentar la tracción. El destino del dinero del presupuesto inicial intentará lograr un mejor posicionamiento en el motor de búsqueda de Google a medida que la gente ingrese nuevas consultas.

En la actualidad ante el lanzamiento de la consulta del término surgen los siguientes patrocinios por lo que debemos pujar para obtener una posición de privilegio en las sucesivas indagaciones que hagan los interesados, mejorando nuestra recordación de marca y posibilidades de captación de leads.

Google

consultora

Todos Imágenes Maps Noticias Videos Más Herramientas

Cerca de 101,000,000 resultados (0.66 segundos)

Resultados para **Villa María, Córdoba** Usar la ubicación precisa

**Patrocinado**

**bpsolutions.com.ar**  
https://www.bpsolutions.com.ar

**Consultora - Consultoria Empresarial**

Potencie su empresa con nuestro servicio de **consultoría** integral, con foco en resultados. Formamos Personas, Mejoramos Procesos E Incorporamos Tecnología. Profesionalización.

**PyMEs-Empresas Familiares**  
Líderes en implementación Personas - Procesos - Tecnología

**Contacto**  
Enfoque integral Brindamos soluciones personalizadas

**Orientados a la acción**  
PyMES - Empresas Familiares - Grandes Empresas

**Patrocinado**

**quirosconsultores.com**  
https://www.quirosconsultores.com

**Somos especialistas en Pymes - Asesoramiento a Empresas**

Tienes problemas en tu Empresa Familiar? Podemos ayudarte. Agendá una reunión gratuita.

**Patrocinado**

**arizmendi.ar**  
https://www.arizmendi.ar › arizmendi › soluciones

**Arizmendi - Soluciones Integrales**

Legislación Laboral, Impositiva y Agraria. Liquidación de Sueldos. Gestión de Personal.

Figura 9: Título: Búsqueda en google término “consultora”

Fuente: Elaboración propia

La ventaja que se presenta de trabajar con esta herramienta es que llegaremos en el momento preciso en el que alguna persona se encuentre con una necesidad latente y que pueda servirle nuestra oferta, a su vez el costo que se incurre por el anuncio publicitario estará ligado al tráfico que efectivamente se haya generado. Las métricas de los anuncios de Google Ads a seguir son:

- CTR (click through rate): cantidad de veces que las personas hacen click en el anuncio vs la cantidad de veces que éste ha sido mostrado.
- Costo por click: que surge de dividir la inversión publicitaria por la cantidad de clicks conseguidos
- Tasa de conversión: cantidad de clicks realizados en el anuncio y que luego finalizaron en una compra efectiva.

Para todas éstas métricas habrá que evaluar el comportamiento que desprende de la campaña inicial para realizar los ajustes que mejoren su rendimiento en las sucesivas campañas.

#### *Facebook e Instagram (Meta)*

La consultora dispondrá de perfiles de Facebook e Instagram ambos conectados con whatsapp business para lograr mejores canales de comunicación para el cliente. Uno de los requisitos fundamentales de la existencia de perfiles en dichas redes, es el hecho de

dotar de “existencia” y de “seriedad” al negocio, los perfiles de comercios que no actualizan su contenido o bien hace mucho que no realizan una publicación transmiten la sensación de que el mismo se encuentra cerrado.

El contenido a publicar será de carácter informativo respecto a los servicios que se brindan y sobre los beneficios de su implementación en las empresas. También se dispondrá de contenido educativo para que quienes sigan a las cuentas de la consultora puedan encontrar tips valiosos para la gestión del día a día y de paso contar con alguna referencia por alguna consulta puntual que pueda surgirle a la persona.

A continuación, incorporamos un ejemplo de flyer de contenido que podría utilizarse:

**OUTSIDE**  
TERCERIZACION ADMINISTRATIVA

Dirección  
Teléfono  
Web

**Especialistas en  
OUTSOURCING  
administrativo y contable**

**CONÓZCANOS**

Somos especialistas en outsourcing administrativo y contable. Realizamos de manera externa todos los procesos administrativos y de soporte necesarios para el funcionamiento de las empresas permitiendo que las mismas alcancen mejores resultados dada la reducción de costos y de ineficiencias internas a la vez que permite un mayor enfoque en la generación de valor

**POR QUÉ NOSOTROS?**

- OPERACIÓN ADMINISTRATIVA INTEGRAL
- CONTABILIDAD, FINANZAS Y REPORTING
- GESTIÓN INTEGRAL DE LOS SERVICIOS DE NÓMINAS
- OUTSOURCING TRIBUTARIO

**RECLUTAMIENTO**

**ENTRENAMIENTO**

**CONSULTORÍA**

*Figura 10: Título: Flyer para redes sociales*

*Fuente: Elaboración propia*

La valoración del contenido será evaluada por la evolución de las siguientes métricas:

- Cantidad de impresiones: cantidad de veces que los anuncios fueron vistos, con ello ajustaremos la segmentación de los anuncios
- CTR: al igual que con la herramienta de google daremos seguimiento a ésta métrica
- Cantidad de seguidores que tengan los perfiles
- Cantidad de reacciones e interacciones siempre con la finalidad de identificar aquellas publicaciones mejor valoradas y así producir más contenido de impacto.

En cuanto a la configuración inicial de la segmentación en redes, la misma está pensada para personas que se encuentren en el rango de los 18 a 45 años, ya sean hombres o mujeres y dentro del rango territorial de la provincia Córdoba en ésta etapa hasta que se dispongan de más fondos para publicidad.

### *Linkedin*

Linkedin es una red social estrictamente profesional y de negocios en la cual ya se encuentra un público segmentado y de interés para la consultora. La plataforma cuenta con una herramienta de venta cuyos precios van desde los u\$s 100 a los u\$s 150

dependiendo del plan y que brinda la posibilidad de encontrar personas que trabajen en una determinada empresa o bien que ocupen determinados cargos (propietarios, CEO, etc.) y comunicarte de manera directa con ellos a través de una casilla de mensajes.

Dicha herramienta cuenta con un período de prueba gratuito de 30 días por lo que se generará un perfil para esta red y se hará uso de tal oportunidad, el mensaje utilizado estará diseñado para abrir conversación con una pregunta abierta cómo ¿Quisieras mejorar la administración de tu negocio? y se acompañará de un detalle de los servicios ofrecidos, beneficios acarreados de la contratación de alguno de ellos y se finalizará con una invitación a realizar alguna videollamada de presentación.

A partir de la finalización del periodo de prueba se observará la tracción que se generó de los contactos directos para analizar una posible contratación de la herramienta, y en caso de que se decidiera por no contratar, el trabajo seguirá vinculado a la publicación de contenido de interés, pudiendo ser el mismo que se redacta para incluir en el blog, con la finalidad de ampliar la red de seguidores del perfil.

#### *Publicidad tradicional - Marketing Relacional*

Dentro del marketing tradicional, se descartan medios como la radio, el diario y la televisión ya que son consumidos por un público muy general, con una menor tasa de uso

que las redes y además de ello resulta complejo determinar el rendimiento de la inversión publicitaria en dicho medios.

Por contrapartida, la apuesta se centrará en publicaciones impresas especializadas como la revista Claves con una tirada mensual de 1.500 ejemplares en Villa María y la zona, llegando a su vez a 2000 empresas vía correo electrónico y whatsapp. La misma está apuntada a un público estrictamente empresarial y de negocios de la ciudad y la región, el segmento sobre el que se enfocan los servicios de la consultora. En dicho medio existe la posibilidad de contratar página entera (\$30.800), mitad (\$20.900), tercio (\$20.900) y contratapa (\$38.300). Se hará una publicación inicial de página entera para hacer la presentación del negocio y luego se puede participar de otras publicaciones como infonegocios o mundo empresas para continuar con la labor de dar a conocer a la consultora.

Uno de los aspectos estratégicos en los que se hará hincapié es en materia de marketing relacional, el foco para los siguientes meses es participar en muchos espacios de networking, de manera local existe un cluster de impulso tecnológico y una asociación de empresarios (AERCA) que se muestran muy activos en cuanto a generar espacios de vinculación. El participar de ambos ecosistemas nos acercará a potenciales clientes quienes podrán descubrir a la consultora, a sus servicios y sobre todo a la calidad de profesionales con que cuenta.

Ya a nivel provincial existen eventos pensados y destinados a reunir numerosos emprendedores como lo es el caso de Endeavor (Fundación Endeavor), Buenos Negocios (Banco Galicia), Potencia Emprendedora (Municipalidad de Córdoba), semana global del emprendedor (Fundación E+E). Estos espacios ya han sido pensados para la conexión de negocios por lo que el networking resulta mucho más fluido y es un elemento a explotar a la hora de participar.

Por último se buscarán generar visitas individuales proactivas y personales a negocios locales que cumplan con los requisitos de segmentación planteados. Se acompañará la reunión con una presentación corta de los servicios y de los beneficios de contratación para el negocio, en caso de que no se produzca una contratación directa se entregará papelería comercial para ser considerado como opción a futuro.

Por lo expuesto y retomando el tema de la inversión inicial del presupuesto en publicidad, el dinero aún no asignado será utilizado para la impresión de papelería corporativa, tarjetas personales, carpetas y hojas membretadas. La importancia estratégica de contar con elementos identificatorios es la rápida vinculación del profesional a una marca y de la marca a una gama de servicios o de soluciones.

A modo de resumen, podemos decir que en los tiempos que corren existe una competencia feroz por la atención de los consumidores por lo que el mensaje tiene que ser claro, conciso y coherente independientemente del medio y la modalidad elegida. No

se debe olvidar que la organización se comunica con cada acción que ejecuta y no sólo con la publicidad, por lo que las restantes “p” del marketing mix deben ser igualmente cuidadas.

### Calendario de acciones

Con el compendio de elementos antes descritos llega el momento de llevar adelante la ejecución de las actividades tácticas de la comunicación. Para facilitar dicha tareas nos valemos de herramientas como las que planillas que se incluyen a continuación que nos ayudarán a planificar las publicaciones y acciones, fecha, hora, red, mensaje y otros detalles que permite elaborar mejor el contenido para que cumpla con nuestras ideas previas.

MES DICIEMBRE - CONSULTORA OUTSIDE						
SEMANA 1						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Flyer presentación de servicios - Facebook / Instagram / LinkedIn - Feed e Historia						
	Carrusel educativo - Beneficios del outsourcing - Facebook / Instagram / LinkedIn Feed e Historia					
		Reel: Tips para mejorar la gestión del negocio - Facebook e Instagram - Feed e Historia		Reel: Tips para mejorar la gestión del negocio - Facebook e Instagram - Feed e Historia		
			Promoción de webinar - Problemática PYME - Facebook e Instagram			

Figura 11: Título: Formato de calendario de publicaciones

Fuente: Elaboración propia

SEMANA 1 DICIEMBRE - CONSULTORA OUTSIDE						
Hora	Copy	Objetivo	Detalles multimedia	Facebook	Instagram	LinkedIn
<b>Lunes</b>						
8:00 am	Conocés las soluciones que brinda Outside?	Lograr alcance para mejorar reconocimiento de los servicios	Flyer de servicios	X	X	X
<b>Martes</b>						
<b>Miércoles</b>						

Figura 12: Título: Planilla de preparación de publicaciones

Fuente: Elaboración propia

### Retroalimentación

El trabajo sistémico y ordenado finaliza con actividades de evaluación y de retroalimentación del sistema. Ésta instancia es sumamente necesaria ya que las siguientes acciones a emprender serán más eficientes por el sólo hecho de conocer cuál contenido tuvo mejor respuesta, que canal fue más efectivo y otras consideraciones que inicialmente no habían sido contempladas.

## *10.6 - Operaciones y Administración*

Con la oferta puesta en marcha, llega la gran prueba al área de operaciones, se debe demostrar que se está capacitado para responder a cada una de las promesas que se hicieron durante el cierre de la venta. Para afrontar a tal desafío se genera el primer boceto de organización interna que se irá perfeccionando en la medida que pase el tiempo a partir de los errores o las mejoras que el personal detecte.

### **Horarios de atención**

En Villa María, la mayoría de los comercios trabajan en horario cortado por lo que resulta conveniente adaptarse a los mismos, durante las mañanas de lunes a viernes de 8 a 12 horas y por las tardes de 15 a 19 (en época invernal) o de 16 a 20 horas (en período estival) será el horario establecido y que luego se respetará para la apertura de oficinas.

### **Organigrama/Dotación de personal**

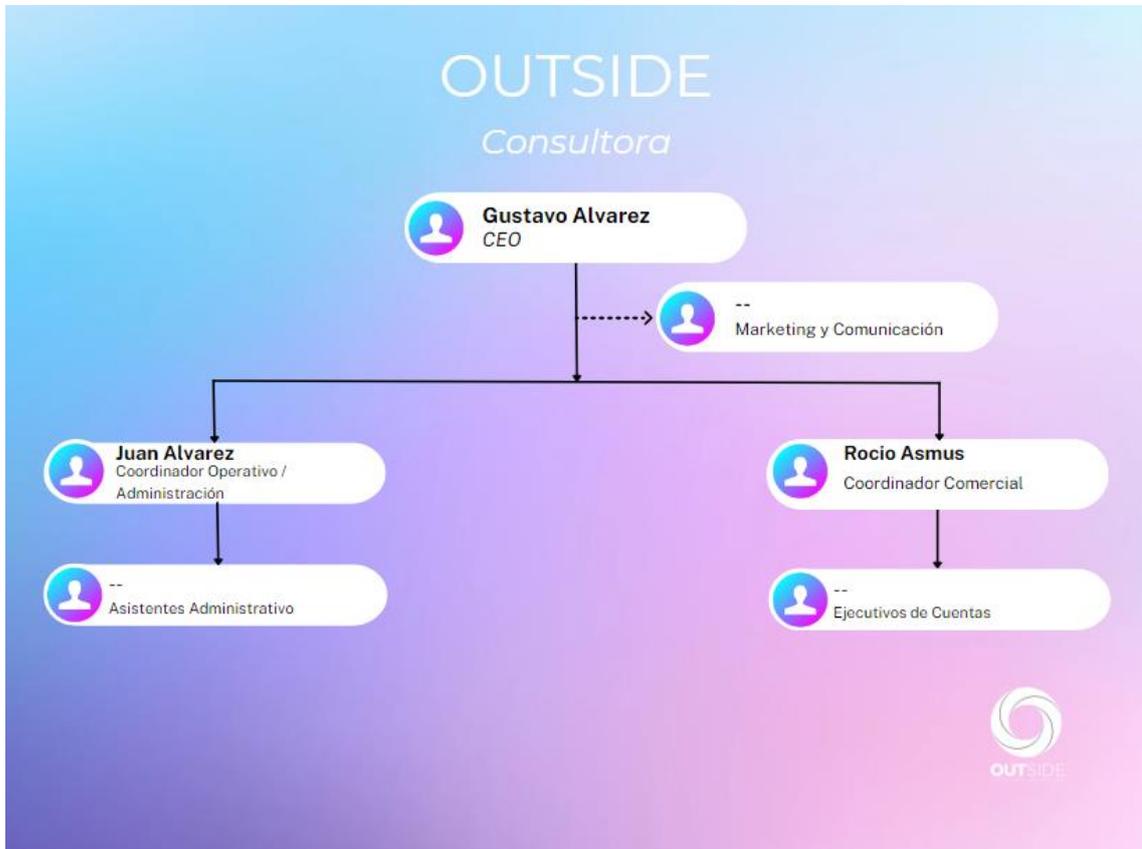


Figura 13: Título: Organigrama Estimativo

Fuente: Elaboración propia

Si bien en una primera instancia no se cuenta con una gran dotación de personal ni con una estructura compleja, el incorporar un organigrama otorga nociones respecto a la organización interna. Es normal en esta etapa que cada trabajador sea encargado de más de una función por el bajo volumen de operaciones que se procesa, pero a medida que el

emprendimiento crezca las mismas deben ser absorbidas por otros puestos para lograr una especialización que nos haga más eficientes.

Inicialmente la estructura estará formada por 5 personas del equipo interno, un director, un coordinador comercial, un coordinador operativo y de las gestiones administrativas del negocio, un asistente administrativo y un ejecutivo de cuenta. Dotación que luego se extenderá en los eslabones más bajos del organigrama incorporando asistentes administrativos y ejecutivos de cuenta en la medida que la actividad así lo exija. Además del personal en relación de dependencia se contará con 1 miembro externo del staff con funciones vinculadas al marketing y comunicación.

En lo referido a la dotación del personal y al tratarse de una pequeña organización los puestos directivos (CEO y Coordinaciones) estarán a cargo de personas cercanas, de confianza y con ganas de hacer crecer el proyecto. Ahora bien, no sólo la confianza es el factor por el que se incorporan los mismos, tanto Juan como Rocío cuentan con estudios universitarios, Rocío es Licenciada en Administración de Empresas y Juan se encuentra finalizando sus estudios como Contador Público. Además de ello ambos cuentan con experiencia previa incluso de haber participado previamente en proyectos conjuntos conmigo por lo que conozco el alcance de sus posibilidades.

Asistente administrativo y Ejecutivo de cuentas, como se dijo, deberán ser seleccionados mediante procesos de búsqueda los que se harán de manera progresiva en

la medida que la organización crezca ya que inicialmente sus funciones serán absorbidas por los coordinadores y eventualmente por el director.

### **Descripciones de puestos**

Es necesario para completar un equipo de trabajo tener claro cuáles serán las funciones, las características y los requisitos necesarios de cada posición para tratar de ensamblar la mejor alineación posible. Se establece una versión inicial para cada puesto la cual puede ser modificada con el paso del tiempo y conforme lo requiera la evolución propia de la empresa.

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> CEO	<b>Fecha:</b> --
<b>ÁREA:</b> Dirección	<b>Versión:</b> 01
<b>RESPONDE A:</b> Socios	
<b>SUBORDINADOS:</b> -	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b>	
Responsable máximo del resultado del negocio. Nexo con los socios para establecer lineamientos, objetivos, reportar avances o proponer nuevos proyectos. Con las metas establecidas será encargado de gestionar los equipos de trabajo y los recursos de la organización con el fin de cumplimentar aquellas.	
<b>DETALLE DE TAREAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Maximizar el resultado del negocio</li> <li>* Definición de políticas comerciales, económicas, humanas, productivas entre otras.</li> <li>* Gestión de recursos y de personal</li> <li>* Encargado de cumplimentar los requisitos legales que atañen al negocio</li> <li>* Nexo con los propietarios</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nivel: Universitario/Posgrado</li> <li>* Experiencia: Preferentemente de 5 años en posiciones similares</li> <li>* Edad: 35 años en adelante preferentemente</li> <li>* Sexo: Indistinto</li> <li>* Disponibilidad Horaria: Full time</li> </ul>	

*Figura 14: Título: Descripción de puesto – CEO*

*Fuente: Elaboración propia*

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador Operativo/Administración	<b>Fecha:</b> --
<b>ÁREA:</b> Administración/Operaciones	<b>Versión:</b> 01
<b>RESPONDE A:</b> CEO	
<b>SUBORDINADOS:</b> Asistente Administrativo	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b>	
Responsable de coordinar las actividades administrativas que se desarrollan tanto para los clientes como para la propia consultora. El objetivo de la posición se centra en que la información registrada en los diversos sistemas refleje la realidad de cada organización.	
<b>DETALLE DE TAREAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinar con el CEO los lineamientos de trabajo y objetivos propios</li> <li>* Asegurar la correcta prestación de los servicios administrativos</li> <li>* Asegurar la registración en tiempo y forma de los movimientos de la consultora</li> <li>* Emitir reportes de avance</li> <li>* Asistir o reemplazar a algún miembro del equipo en caso de que fuere necesario</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nivel: Universitario</li> <li>* Experiencia: Preferentemente de 2 a 5 años en posiciones similares</li> <li>* Edad: 30 años en adelante preferentemente</li> <li>* Sexo: Indistinto</li> <li>* Disponibilidad Horaria: Full time</li> </ul>	

*Figura 15: Título: Descripción de puesto - Coordinador Operativo y Coordinador Administrativo*

*Fuente: Elaboración propia*

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador Comercial	<b>Fecha:</b> --
<b>ÁREA:</b> Comercial	<b>Versión:</b> 01
<b>RESPONDE A:</b> CEO	
<b>SUBORDINADOS:</b> Ejecutivo de Cuentas	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b>	
Responsable de coordinar las actividades vinculadas a la comercialización de los productos, la generación de prospectos, el seguimiento de cada cliente, la presupuestación, la atención postventa etc. Además de ello se encarga de enlazar con el área de operaciones para ajustar los detalles de cada caso, los plazos de entrega, entre otros.	
<b>DETALLE DE TAREAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinar con el CEO los lineamientos de trabajo y objetivos propios</li> <li>* Coordinar las acciones comerciales necesarias para obtener prospectos</li> <li>* Coordinar las pautas de atención al cliente y dar seguimiento de cada caso</li> <li>* Establecer las acciones necesarias para un buen servicio de postventa</li> <li>* Emitir reportes de avance</li> <li>* Asistir o reemplazar a algún miembro del equipo en caso de que fuere necesario</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nivel: Universitario</li> <li>* Experiencia: Preferentemente de 2 a 5 años en posiciones similares</li> <li>* Edad: 30 años en adelante preferentemente</li> <li>* Sexo: Indistinto</li> <li>* Disponibilidad Horaria: Full time</li> </ul>	

*Figura 16: Título: Descripción de puesto - Coordinador Comercial*

*Fuente: Elaboración propia*

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Asistente Administrativo	<b>Fecha:</b> --
<b>ÁREA:</b> Administración	<b>Versión:</b> 01
<b>RESPONDE A:</b> Coordinador Operaciones/Administración	
<b>SUBORDINADOS:</b> -	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b>	
Responsable de ejecutar todas las tareas de carácter administrativo tanto propias como las contratadas por terceros. Además de la ejecución será responsable de la correspondiente registración en los diversos sistemas proporcionados para tal fin.	
<b>DETALLE DE TAREAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Emisión de facturas</li> <li>* Gestión de cobranzas</li> <li>* Pago a proveedores</li> <li>* Registración de movimientos en el sistema</li> <li>* Tesorería del negocio</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nivel: Universitario/Universitario en curso</li> <li>* Experiencia: Preferentemente de 1 a 2 años en posiciones similares</li> <li>* Edad: 20 a 35 años preferentemente</li> <li>* Sexo: Indistinto</li> <li>* Disponibilidad Horaria: Full time</li> </ul>	

*Figura 17: Título: Descripción de puesto - Asistente Administrativo*

*Fuente: Elaboración propia*

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Ejecutivo de cuentas	<b>Fecha:</b> --
<b>ÁREA:</b> Comercialización	<b>Versión:</b> 01
<b>RESPONDE A:</b> Coordinador Comercial	
<b>SUBORDINADOS:</b> -	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b>	
Responsable de ejecutar todas las tareas necesarias para la prospección, captación y cierre de de venta con los potenciales clientes del negocio.	
<b>DETALLE DE TAREAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Generación de leads</li> <li>* Contacto con los distintos clientes</li> <li>* Generar reunión de cierre y llenar formulario de solicitud de servicios</li> <li>* Contactarse periódicamente con el área de operaciones para informar las altas de los clientes</li> <li>* Emitir reportes de las métricas pertinentes</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nivel: Terciario</li> <li>* Experiencia: Preferentemente de 1 a 2 años en posiciones similares</li> <li>* Edad: 20 a 35 años preferentemente</li> <li>* Sexo: Indistinto</li> <li>* Disponibilidad Horaria: Full time</li> </ul>	

*Figura 18: Título: Descripción de puesto - Ejecutivo de Cuentas*

*Fuente:* Elaboración propia

## **Operaciones diarias**

En el siguiente apartado se detalla la conexión de las actividades vinculadas a las funciones de comercialización, operativas, administrativas y de dirección, con los respectivos formularios desarrollados para tal fin.

### *Cierre de ventas*

A partir de la captación de clientes descrita con anterioridad y llegado el caso de que algún comprador se decante por alguna opción de servicios, el ejecutivo de cuentas solicitará al coordinador comercial un presupuesto conforme las necesidades del cliente, los plazos de entrega, las condiciones de pago y alguna otra nota aclaratoria que fuese necesaria. Se adjunta un modelo de documento el cual se utilizará como soporte para este paso.

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711



# Presupuesto

FECHA DE EMISIÓN:

CLIENTE:

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

CANTIDAD	ARTÍCULO	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
1	CONSULTORÍA SEMANAL	\$ 25,000	\$ 25,000
1	SELECCIÓN DE PERSONAL	\$ 100,000	\$100,000

## Notas

**SE REQUIERE DE UN ANTICIPO DEL 50%**

- Precios con IVA incluido
- Plazo de entrega ..... días
- Consideraciones especiales pactadas en las reuniones previas con el cliente

SUB TOTAL	\$ 125,000
IMPUESTO	\$ 26,250
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 151,250</b>

TELÉFONOS:	FACEBOOK:
EMAIL:	INSTAGRAM:
DIRECCIÓN:	PÁGINA WEB:

Figura 19: Título: Planilla del Presupuesto

Fuente: Elaboración propia

Con la aceptación por parte del consumidor de las condiciones del presupuesto, le llega el momento (al coordinador comercial) de confeccionar el formulario de solicitud de servicio el cual se utiliza para recabar todas las necesidades del cliente, sus particularidades y toda la información requerida para luego remitir al coordinador de operaciones. Ya en el área de operaciones, éste último designará a un operario responsable de ejecutar el servicio y le facilitará dicho formulario completo para que pueda desempeñarse sin tener que estar en contacto con el comprador salvo alguna eventualidad o consulta puntual. A continuación, se adjunta un modelo del documento para poder facilitar su comprensión:

 <h1 style="margin: 0;">BRIEF DE SERVICIOS</h1>	
<b>Cliente:</b>	<b>SULQUI SA</b>
<b>Servicios Contratados:</b>	Consultoría Semanal
<b>Detalles del negocio:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emprendimiento digital dedicado a la producción de software para la logística rural con 2 años de antigüedad en el mercado</li> <li>Dotación de 3 personas incluido el dueño, todas ellas dedicadas a la producción y mantenimiento del software</li> <li>Facturación anual de \$15.000.000 estimada</li> <li>Radicada en Argentina pero con clientes en el exterior</li> <li>Venta a través de redes de contacto del propietario, escaso desarrollo digital</li> </ul>
<b>Mercado objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los clientes principales son las empresas medianas y de gran taño dedicadas al transporte de granos mediante diversos medios de transporte tanto en el país como en países limítrofes</li> </ul>
<b>Competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen productos "enlatados" de grandes desarrolladores por lo que la competencia existente viene de la mano de pequeños fabricantes radicados en zonas puntuales</li> </ul>
<b>Prioridades del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener mayores precisiones respecto al funcionamiento del negocio ya que no cuenta con información administrativo/contable</li> <li>Poder armar una estructura que le permita delegar parte de sus funciones sin que el negocio se resienta</li> <li>Profundizar la expansión en los mercados existentes o en nuevos mercado</li> </ul>
<b>Día de encuentro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miercoles por la mañana</li> </ul>
<b>Persona de contacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>José Gimenez - Propietario</li> </ul>
<b>Medio de contacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión presencial en la empresa - San Martín 150 Villa María - Tel 353514581</li> </ul>

Figura 20: Título: Brief de atención al cliente

*Fuente:* Elaboración propia

Completas las actividades operativas se genera la factura para el cobro de los honorarios, el ejecutivo de cuentas plantea una reunión con el cliente para presentar los entregables, entregar el comprobante de ventas, obtener un feedback respecto del proceso de trabajo y realizar la oferta de nuevos servicios en caso de que exista la oportunidad.

#### *Actividades operativas*

Con el brief de servicio en manos del coordinador operativo y puesto a disposición del operario responsable, encadenamos una serie de pasos para ejecutar el servicio que obviamente depende del producto que contrate el cliente:

#### *Outsourcing administrativo*

1- Creación de carpeta de Drive a nombre del cliente dentro de la cual se generarán otras con el nombre de “COMPRAS”, “VENTAS” y “REPORTES”

2- Compartir con el contratante las mismas para dar inicio al trabajo

3- En términos de comprobantes de compra el cliente debe sacar una foto y subirlos dentro de la carpeta creada para tal fin

4- Carga de archivo de excel dentro de la carpeta de ventas para que el cliente cargue sus operaciones diarias a medida que las realice

5- Semanalmente se hará la carga de comprobantes de compra al sistema elegido y se emitirán las facturas conforme al archivo de ventas.

6- Mensualmente se emitirán los libros IVA compras y ventas para las respectivas liquidaciones impositivas

7- Mensualmente se emitirán los reportes acordados con el cliente como estado de resultados, mix de ventas, principales costos, etc.

#### *Selección de personal*

1- Crear a partir del brief el perfil del candidato a seleccionar, aspectos técnicos necesarios, aspectos humanos valorados, experiencia requerida, comportamientos esperados, rutina de trabajo y condiciones laborales ofrecidas.

2- Creación de anuncios y publicación en los portales de mayor tráfico de la zona (el cliente abona el costo de la publicación).

3- Lectura y preselección de los currículums que se adapten a las especificaciones definidas con la empresa.

4- Contacto con los candidatos para pactar y realizar las entrevistas.

5- Seleccionar la terna final de candidatos y pactar entrevista con los contratantes a fin de presentar a los candidatos para su valoración.

6- Comunicarse con los candidatos para indicar cuál es el seleccionado y señalar cuales son los siguientes pasos que debe cumplir el ingresante.

#### *Consultoría de negocios*

1- Programar con el cliente una primera reunión para recibir el cuadro situacional del propio contratante

2- Analizar la información, realizar un diagnóstico de los porqués de la situación de la empresa.

3- Preparar un programa de trabajo escalonado que permita remediar los problemas observados en el proyecto en cuestión.

4- Reunirse con el cliente para presentar el programa y coordinar las primeras acciones

5- Supervisar la ejecución y realizar reuniones de avance y de retroalimentación a partir de los resultados de implementación.

#### *Actividades administrativas*

El modelo de administración interna es similar al proceso propuesto para la tercerización administrativa, con la diferencia que los comprobantes de compra y gastos se entregan de manera presencial. Para este caso, los pasos que se seguirán se describen a continuación y estarán a cargo del coordinador administrativo:

- 1- Creación de carpeta de Drive con el nombre de “VENTAS” y “REPORTES”.  
Compartir con la gerencia y coordinadores.
- 2- Receptar comprobantes de compras y de gastos firmados por los coordinadores o gerencia autorizando el pago de dicho gasto.
- 3- El coordinador comercial será responsable de la carga de archivo de excel dentro de la carpeta de ventas de cada una de las operaciones generadas en el mes.
- 4- Semanalmente se hará la carga de comprobantes de compra al sistema elegido y se emitirán las facturas conforme al archivo de ventas. Se archivarán los comprobantes en las carpetas destinadas a tal fin.
- 5- Con la misma frecuencia semanal se emitirán las órdenes de pago de los comprobantes autorizados y bajo las condiciones estipuladas.
- 6- Mensualmente se emitirán los libros IVA compras y ventas para las respectivas liquidaciones impositivas
- 7- Mensualmente se emitirán los reportes principales como el estado de resultados, mix de ventas, principales costos, etc.

*Actividades directivas*

Por último, es necesario mencionar que desde la dirección del negocio existen una serie de actividades que deben realizarse y deben monitorearse de manera periódica a fin de asegurarse que el rumbo que transita el negocio es el planeado de manera previa. El CEO es el responsable exclusivo de esta parte en donde su responsabilidad se extiende a fijar metas, establecer planes a ejecutar, seguir métricas y a tomar decisiones en el día a día.

Para facilitar el proceso se incorporan plantillas que darán soporte a las actividades de planificación estratégica y de seguimiento de métricas. Respecto al plan de acción, allí se incorporan proyectos no vinculados a las actividades cotidianas y consideradas de impacto para el negocio, se le asigna un orden de prioridad y un responsable. De esta manera se dispone de manera gráfica de los trabajos en marcha y del grado de avance para no perdernos en la vorágine del día a día.



Figura 21: Título: Planilla modelo de plan de acción

*Fuente:* Elaboración propia

Por otra parte, en el tablero de indicadores se individualizan las principales mediciones que deben llevarse adelante y se generan hojas separadas para ver la evolución de cada una de ellas. Las ventajas de tenerlas todas resumidas en una misma hoja refieren al hecho de no olvidar monitorear ninguna de ellas.

<b>TABlero DE INDICADORES OUTSIDE</b>			
<b>N°</b>	<b>ÁREA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE TAREA</b>	<b>ENLACE</b>
1	ADMINISTRACIÓN	Evolución del resultado mensual	<a href="#">RENTABILIDAD</a>
2	ADMINISTRACIÓN	Disponibilidades financieras actuales	<a href="#">DISPONIBILIDADES</a>
3	ADMINISTRACIÓN	Saldos adeudados por antigüedad	<a href="#">SALDO CTA. CTES.</a>
4	ADMINISTRACIÓN	Seguimiento de presupuesto	<a href="#">PRESUPUESTO</a>
5	COMERCIALIZACIÓN	Facturación mensual comparativa en \$	<a href="#">FACTURACIÓN</a>
6	COMERCIALIZACIÓN	Ventas desglosadas por tipo de servicio	<a href="#">MIX VENTAS</a>
7	COMERCIALIZACIÓN	Métricas de publicidad y conversión en ventas	<a href="#">DIGITAL</a>
8	OPERACIONES	Grado de satisfacción de los clientes	<a href="#">ÍND. SATISFACCIÓN</a>

*Figura 22: Título: Planilla modelo tablero de indicadores*

*Fuente:* Elaboración propia

Tanto quienes estén a cargo de la dirección de la empresa como quienes ejecuten tareas operativas deben ser conscientes de que toda empresa requiere de un trabajo sistémico, ordenado y con continuidad en el tiempo. Cuánto más prolijo se pueda ser en el trabajo en descripción de puestos, procesos y procedimientos mejorarán las posibilidades de presentar un rendimiento sostenido y de calidad.

## *10.7 - Plan Financiero*

Son numerosos los requisitos que debe cumplir una idea de negocio para convertirse en una realidad, uno de los más importantes es la necesidad de contar con los flujos de fondos suficientes para alimentar las exigencias del proyecto. Además de la inversión inicial, a diario se consumen recursos monetarios para llevar adelante cada una de las operaciones del proyecto, por lo que se requiere de una inyección permanente de dinero ya sea mediante aporte de los propietarios, financiación externa o bien reinversión de ingresos provenientes de la actividad comercial.

A fin de realizar la viabilidad en éste apartado, se incorpora el detalle de la inversión inicial, un desglose de costos por rubro, proyección de ventas, flujo de fondos, cálculo de la VAN, de la TIR y del periodo de recupero que ayudarán a determinar la viabilidad del proyecto en esta materia. Cabe aclarar que todas las informaciones numéricas están determinadas para un periodo de dos años, que será el propuesto para la evaluación del proyecto.

En cuanto a parámetros de actualización el principal indicador a estimar es la inflación, es un ítem cuya fluctuación es muy alta por lo que se tomará una referencia sobre la cual se harán los cálculos. El relevamiento de expectativas de mercado se tomará para las

actualizaciones de precios a lo largo del 2024 (135,4%) y 2025 (52,2%) que es el período que dura el proyecto.

### **Inversión Inicial**

Toda empresa que se inicie requiere de capital para poner en marcha sus operaciones, independientemente de donde provenga el mismo y de la cuantía de este, debe contemplarse a la hora del inicio. Por la naturaleza del negocio, su apertura no demanda una gran cantidad de recursos como pudiera ser una industria, pero igualmente es un monto considerable por lo que a continuación se detallan:

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>C. UNITARIO</b>	<b>C. TOTAL</b>
VINILO 3 MTS	1	\$30,700.00	\$30,700.00
COLOCACIÓN	1	\$65,000.00	\$65,000.00
PINTURA X 4LTS ALBALATEX DESIGN	2	\$18,700.00	\$37,400.00
MAMPOSTERIA	1	\$57,750.00	\$57,750.00
MANO DE OBRA PINTURA - COLOCACION MAMPOSTERIA	1	\$110,000.00	\$110,000.00
ESCRITORIOS NORDICOS	5	\$44,050.00	\$220,250.00
SILLAS NORDICAS	10	\$20,399.00	\$203,990.00
BIBLIOTECA - ESTANTERÍAS NORDICAS	2	\$55,025.00	\$110,050.00
TELEVISOR AOC 43 PULGADAS	1	\$185,670.00	\$185,670.00
MESA DE REUNIONES - SATLER NORDICA	1	\$251,672.00	\$251,672.00
HELADERA BAJO MESADA 50 L KANJI - KNJ48R	1	\$189,899.00	\$189,899.00
PAVA ELÉCTRICA ATMA PE0821NAP	1	\$24,745.00	\$24,745.00
MICROONDAS BGH QUICK CHEF B120DS20	1	\$162,840.00	\$162,840.00
NOTEBOOK HP I3	5	\$355,500.00	\$1,777,500.00
IMPRESORA SIMPLE FUNCION LASER HP	1	\$200,845.00	\$200,845.00
PAPELERÍA	1	\$100,000.00	\$100,000.00
CAMPAÑA DE LANZAMIENTO	1	\$300,000.00	\$300,000.00
			<b>\$4,028,311.00</b>

Tabla 6: Título: Detalle de la inversión inicial

*Fuente:* Elaboración propia

La inversión inicial contempla el alquiler, la remodelación de las oficinas y todos los muebles y útiles necesarios para dar a conocer y publicitar el nuevo proyecto. Los precios relevados han sido tomados a NOVIEMBRE de 2023, vale la aclaración por que al momento de llevar adelante la obra, seguro los mismos deban ser chequeados nuevamente.

### **Análisis de costos**

Para los servicios de uso intensivo de personal como lo son las organizaciones profesionales (estudios contables, desarrolladores de software, agencias de marketing, etc.) el principal costo está ligado al pago de las horas del personal necesario para la ejecución de las tareas. Dichas empresas tienen la dificultad extra de que su recurso humano es especializado, con altos grados de estudio alcanzados y con capacidades para realizar actividades sumamente específicas lo que encarece la retribución que se debe pagar por su utilización.

Otro punto a tener en cuenta vinculado con las horas de trabajo es la cantidad que se insume para cada cliente. Es normal que no se cuente con mediciones de los tiempos necesarios para cada servicio por ende es muy probable que se falle reiteradamente en el momento de presupuestar un trabajo obteniendo resultados económicos mucho más bajos

de lo esperado. Clientes muy demandantes, tareas difíciles de ejecutar, complejidades no previstas y otros aspectos más harán que la demanda de trabajo sea mucho mayor de la planeada, erosionando de ésta manera las ganancias del negocio.

Para contrarrestar ésta situación desde el primer día cada trabajador utilizará el programa clockify diseñado para tal fin y que cuenta con una versión gratuita que se adapta perfectamente a las necesidades del negocio en ésta primera instancia. El software permite identificar el proyecto en el cual se está trabajando, la tarea que se desempeñó y el tiempo empleado entre que damos inicio y fin a una tarea. El compromiso de todos es prender el contador cada vez que se empiece a trabajar para ser lo más preciso que se pueda y mejorar así la presupuestación.

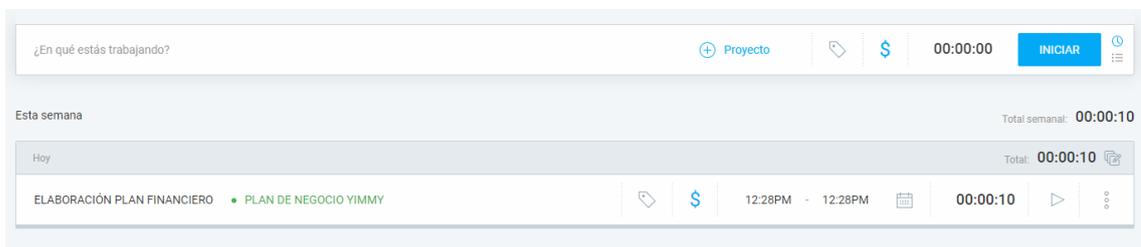


Figura 23: Título: Captura de muestra clockify

Fuente: Elaboración propia

Se adjunta a continuación un cuadro que contiene el detalle de costos totales, los que luego serán la base del estado de resultados proyectado, herramienta fundamental para la

toma de decisión de aceptación o no del proyecto. El horizonte proyectado incluye los primeros doce meses desde el lanzamiento y se divide en dos períodos para facilitar la visibilidad en el escrito:

- PRIMER SEMESTRE

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$414,164</b>	<b>\$445,425</b>	<b>\$567,023</b>	<b>\$554,328</b>	<b>\$665,907</b>	<b>\$924,962</b>
Sueldos Ejecutivos de cuentas	\$168,636	\$182,296	\$197,061	\$213,023	\$230,278	\$373,396
Comisiones Ejecutivos de cuentas	\$161,375	\$172,625	\$254,750	\$228,673	\$300,325	\$363,625
Cargas Sociales Ejecutivos de cuentas	\$84,153	\$90,505	\$115,212	\$112,632	\$135,304	\$187,940
<b>Gastos de Operaciones</b>	<b>\$3,625,017</b>	<b>\$3,918,643</b>	<b>\$4,236,053</b>	<b>\$4,579,174</b>	<b>\$4,950,087</b>	<b>\$7,780,045</b>
Sueldos y Jornales	\$2,611,135	\$2,822,637	\$3,051,270	\$3,298,423	\$3,565,595	\$5,781,613
Cargas Sociales	\$665,839	\$719,772	\$778,074	\$841,098	\$909,227	\$1,474,311
Energía eléctrica	\$9,000	\$9,729	\$10,517	\$11,369	\$12,290	\$13,285
Internet	\$7,018	\$7,586	\$8,201	\$8,865	\$9,583	\$20,720
Telefonía	\$11,400	\$12,323	\$13,322	\$14,401	\$15,567	\$16,828
Agua	\$1,625	\$1,757	\$1,899	\$2,053	\$2,219	\$2,399
Gas	\$5,000	\$5,405	\$5,843	\$6,316	\$6,828	\$7,381
Honorarios Pagados	\$80,000	\$86,480	\$93,485	\$101,057	\$109,243	\$118,091
Publicidad y Promociones	\$80,000	\$86,480	\$93,485	\$101,057	\$109,243	\$118,091
Alquileres pagados	\$125,000	\$135,125	\$146,070	\$157,902	\$170,692	\$184,518
Gastos Varios	\$5,000	\$5,405	\$5,843	\$6,316	\$6,828	\$7,381
Combustibles	\$24,000	\$25,944	\$28,045	\$30,317	\$32,773	\$35,427

<b>Gastos de Administración</b>	<b>\$154,100</b>	<b>\$165,125</b>	<b>\$233,014</b>	<b>\$214,518</b>	<b>\$274,398</b>	<b>\$327,804</b>
Honorarios Contador	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Honorarios de Sistema Contable	\$15,000	\$16,215	\$17,528	\$18,948	\$20,483	\$22,142
Papelería y útiles de oficina	\$10,000	\$10,810	\$11,686	\$12,632	\$13,655	\$14,761
Impuesto sobre ventas	\$129,100	\$138,100	\$203,800	\$182,938	\$240,260	\$290,900
<b>Gastos Financieros</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
Intereses Pagados	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Diferencia de Cotización (RN-)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$4,193,281</b>	<b>\$4,529,194</b>	<b>\$5,036,091</b>	<b>\$5,348,021</b>	<b>\$5,890,392</b>	<b>\$9,032,811</b>

Figura 24: Título: Detalle de costos Primer Semestre

*Fuente:* Elaboración propia

- SEGUNDO SEMESTRE

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$854,114</b>	<b>\$880,590</b>	<b>\$933,723</b>	<b>\$1,104,774</b>	<b>\$1,228,434</b>	<b>\$1,557,625</b>
Sueldos Ejecutivos de cuentas	\$269,094	\$290,891	\$314,453	\$339,923	\$367,457	\$551,186
Comisiones Ejecutivos de cuentas	\$411,475	\$410,775	\$429,550	\$540,375	\$611,375	\$689,950
Cargas Sociales Ejecutivos de cuentas	\$173,545	\$178,925	\$189,721	\$224,476	\$249,602	\$316,490
<b>Gastos de Operaciones</b>	<b>\$5,795,678</b>	<b>\$6,265,128</b>	<b>\$6,772,603</b>	<b>\$7,321,184</b>	<b>\$7,914,200</b>	<b>\$12,414,702</b>
Sueldos y Jornales	\$4,166,616	\$4,504,111	\$4,868,944	\$5,263,329	\$5,689,659	\$9,225,781
Cargas Sociales	\$1,062,487	\$1,148,548	\$1,241,581	\$1,342,149	\$1,450,863	\$2,352,574
Energía eléctrica	\$14,361	\$15,525	\$16,782	\$18,142	\$19,611	\$21,199
Internet	\$22,398	\$24,212	\$26,173	\$28,293	\$30,585	\$33,062
Telefonía	\$18,191	\$19,665	\$21,257	\$22,979	\$24,841	\$26,853
Agua	\$2,593	\$2,803	\$3,030	\$3,276	\$3,541	\$3,828
Gas	\$7,979	\$8,625	\$9,323	\$10,079	\$10,895	\$11,777
Honorarios Pagados	\$127,657	\$137,997	\$149,175	\$161,258	\$174,320	\$188,440
Publicidad y Promociones	\$127,657	\$137,997	\$149,175	\$161,258	\$174,320	\$188,440
Alquileres pagados	\$199,464	\$215,620	\$233,086	\$251,966	\$272,375	\$294,437
Gastos Varios	\$7,979	\$8,625	\$9,323	\$10,079	\$10,895	\$11,777
Combustibles	\$38,297	\$41,399	\$44,752	\$48,377	\$52,296	\$56,532

<b>Gastos de Administración</b>	<b>\$444,073</b>	<b>\$452,819</b>	<b>\$477,899</b>	<b>\$577,434</b>	<b>\$645,990</b>	<b>\$721,558</b>
Honorarios Contador	\$75,000	\$81,075	\$87,642	\$94,741	\$102,415	\$110,711
Honorarios de Sistema Contable	\$23,936	\$25,874	\$27,970	\$30,236	\$32,685	\$35,332
Papelería y útiles de oficina	\$15,957	\$17,250	\$18,647	\$20,157	\$21,790	\$23,555
Impuesto sobre ventas	\$329,180	\$328,620	\$343,640	\$432,300	\$489,100	\$551,960
<b>Gastos Financieros</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
Intereses Pagados	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Diferencia de Cotización (RN-)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$7,093,864</b>	<b>\$7,598,537</b>	<b>\$8,184,225</b>	<b>\$9,003,392</b>	<b>\$9,788,624</b>	<b>\$14,693,885</b>

Figura 25: Título: Detalle de costos Segundo Semestre

*Fuente:* Elaboración propia

- TERCER SEMESTRE

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$1,322,698</b>	<b>\$1,312,752</b>	<b>\$1,508,689</b>	<b>\$1,446,191</b>	<b>\$1,485,412</b>	<b>\$2,012,658</b>
Sueldos Ejecutivos de cuentas	\$412,693	\$428,767	\$445,468	\$462,819	\$480,845	\$749,361
Comisiones Ejecutivos de cuentas	\$641,250	\$617,250	\$756,675	\$689,525	\$702,750	\$854,350
Cargas Sociales Ejecutivos de cuentas	\$268,755	\$266,734	\$306,546	\$293,848	\$301,817	\$408,946
<b>Gastos de Operaciones</b>	<b>\$8,576,523</b>	<b>\$8,910,578</b>	<b>\$9,257,645</b>	<b>\$9,618,231</b>	<b>\$9,992,861</b>	<b>\$14,522,516</b>
Sueldos y Jornales	\$6,141,515	\$6,380,727	\$6,629,256	\$6,887,466	\$7,155,732	\$10,733,599
Cargas Sociales	\$1,566,086	\$1,627,085	\$1,690,460	\$1,756,304	\$1,824,712	\$2,737,068
Energía eléctrica	\$22,025	\$22,883	\$23,774	\$24,700	\$25,662	\$26,662
Internet	\$34,350	\$35,688	\$37,078	\$38,522	\$40,023	\$41,582
Telefonía	\$27,899	\$28,985	\$30,114	\$31,287	\$32,506	\$33,772
Agua	\$3,977	\$4,132	\$4,293	\$4,460	\$4,634	\$4,814
Gas	\$12,236	\$12,713	\$13,208	\$13,722	\$14,257	\$14,812
Honorarios Pagados	\$195,780	\$203,405	\$211,328	\$219,559	\$228,111	\$236,996
Publicidad y Promociones	\$195,780	\$203,405	\$211,328	\$219,559	\$228,111	\$236,996
Alquileres pagados	\$305,906	\$317,821	\$330,200	\$343,061	\$356,423	\$370,306
Gastos Varios	\$12,236	\$12,713	\$13,208	\$13,722	\$14,257	\$14,812
Combustibles	\$58,734	\$61,022	\$63,398	\$65,868	\$68,433	\$71,099

<b>Gastos de Administración</b>	<b>\$689,204</b>	<b>\$676,867</b>	<b>\$795,538</b>	<b>\$749,226</b>	<b>\$767,503</b>	<b>\$896,779</b>
Honorarios Contador	\$115,023	\$119,503	\$124,158	\$128,994	\$134,018	\$139,238
Honorarios de Sistema Contable	\$36,709	\$38,138	\$39,624	\$41,167	\$42,771	\$44,437
Papelería y útiles de oficina	\$24,472	\$25,426	\$26,416	\$27,445	\$28,514	\$29,624
Impuesto sobre ventas	\$513,000	\$493,800	\$605,340	\$551,620	\$562,200	\$683,480
<b>Gastos Financieros</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
Intereses Pagados	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Diferencia de Cotización (RN-)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$10,588,425</b>	<b>\$10,900,197</b>	<b>\$11,561,872</b>	<b>\$11,813,648</b>	<b>\$12,245,775</b>	<b>\$17,431,953</b>

Figura 26: Título: Detalle de costos Tercer Semestre –

Fuente: Elaboración propia

- CUARTO SEMESTRE Y TOTAL DEL PERIODO

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	TOTAL PERIODO
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$1,770,562</b>	<b>\$1,908,978</b>	<b>\$1,833,478</b>	<b>\$1,839,232</b>	<b>\$2,114,104</b>	<b>\$2,338,604</b>	<b>\$31,024,429</b>
Sueldos Ejecutivos de cuentas	\$519,031	\$539,248	\$560,251	\$582,073	\$604,745	\$907,117	\$10,190,113
Comisiones Ejecutivos de cuentas	\$891,775	\$981,850	\$900,688	\$883,450	\$1,079,800	\$956,313	\$14,530,548
Cargas Sociales Ejecutivos de cuentas	\$359,756	\$387,880	\$372,539	\$373,708	\$429,559	\$475,175	\$6,303,768
<b>Gastos de Operaciones</b>	<b>\$10,423,052</b>	<b>\$10,829,030</b>	<b>\$11,250,821</b>	<b>\$11,689,040</b>	<b>\$12,144,328</b>	<b>\$18,264,583</b>	<b>\$211,051,721</b>
Sueldos y Jornales	\$7,434,448	\$7,724,020	\$8,024,871	\$8,337,439	\$8,662,183	\$13,499,362	\$152,459,730
Cargas Sociales	\$1,895,784	\$1,969,625	\$2,046,342	\$2,126,047	\$2,208,857	\$3,442,337	\$38,877,231
Energía eléctrica	\$27,701	\$28,779	\$29,900	\$31,065	\$32,275	\$33,532	\$500,770
Internet	\$43,201	\$44,884	\$46,632	\$48,449	\$50,336	\$52,296	\$739,740
Telefonía	\$35,087	\$36,454	\$37,874	\$39,349	\$40,882	\$42,474	\$634,309
Agua	\$5,001	\$5,196	\$5,399	\$5,609	\$5,827	\$6,054	\$90,417
Gas	\$15,389	\$15,989	\$16,611	\$17,258	\$17,931	\$18,629	\$278,206
Honorarios Pagados	\$246,227	\$255,817	\$265,781	\$276,133	\$286,889	\$298,063	\$4,451,291
Publicidad y Promociones	\$246,227	\$255,817	\$265,781	\$276,133	\$286,889	\$298,063	\$4,451,291
Alquileres pagados	\$384,729	\$399,714	\$415,283	\$431,459	\$448,264	\$465,724	\$6,955,143
Gastos Varios	\$15,389	\$15,989	\$16,611	\$17,258	\$17,931	\$18,629	\$278,206
Combustibles	\$73,868	\$76,745	\$79,734	\$82,840	\$86,067	\$89,419	\$1,335,387

<b>Gastos de Administración</b>	<b>\$935,027</b>	<b>\$1,015,719</b>	<b>\$959,757</b>	<b>\$955,284</b>	<b>\$1,122,044</b>	<b>\$1,033,311</b>	<b>\$15,284,989</b>
Honorarios Contador	\$144,661	\$150,296	\$156,150	\$162,232	\$168,551	\$175,116	\$2,269,523
Honorarios de Sistema Contable	\$46,168	\$47,966	\$49,834	\$51,775	\$53,792	\$55,887	\$834,617
Papelería y útiles de oficina	\$30,778	\$31,977	\$33,223	\$34,517	\$35,861	\$37,258	\$556,411
Impuesto sobre ventas	\$713,420	\$785,480	\$720,550	\$706,760	\$863,840	\$765,050	\$11,624,438
							\$0
<b>Gastos Financieros</b>	<b>\$0</b>						
Intereses Pagados	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Diferencia de Cotización (RN-)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$13,128,641</b>	<b>\$13,753,726</b>	<b>\$14,044,056</b>	<b>\$14,483,555</b>	<b>\$15,380,476</b>	<b>\$21,636,498</b>	<b>\$257,361,139</b>

Figura 27: Título: Detalle de costos Cuarto Semestre

Fuente: Elaboración propia

Un presupuesto se elabora a partir de una serie de premisas que permiten simplificar la realidad, dichos supuestos a su vez son condición necesaria para que las previsiones sean acertadas. En este caso, los costos han sido estimados con las siguientes consideraciones:

- Algunas partidas que no tienen una evolución particular serán actualizadas por un % de inflación estimado. El proyecto de tener viabilidad podría ser lanzado recién para 2024 y como se dijo se tomará el índice que surge del relevamiento que arroja para dicho año un (135,4%) y para el 2025 un (52,2%).
- Salario Ejecutivo de cuentas: Se incluye el costo de un salario mínimo vital y móvil para la posición partiendo del salario fijado a diciembre de \$156.000 y actualizando por la inflación esperada para enero.
- Restantes Salarios: Se considera para el asistente administrativo la categoría A del convenio de empleados de comercio sin antigüedad - Para los coordinadores se estima un salario y medio respecto del haber del asistente administrativo, mientras que para el CEO el mismo asciende al doble de dicho valor de referencia.
- Comisión Ejecutivo de cuentas: se adicionará al salario mínimo vital y móvil un 5% de los ingresos por ventas generados en cada periodo para completar el haber de dicho puesto.
- Cargas Sociales: se prevé que las mismas representan el 25.5% de los montos abonados en concepto de pago de haberes.
- Energía Eléctrica, Agua y Gas: Por el tipo de actividad se considera como base de cálculo el costo que se abona por el servicio en un domicilio particular.
- Internet: A partir del sexto mes se incorpora el costo de un segundo plan de internet de contingencia

- Telefonía: Costo de 5 líneas telefónicas con 2GB de internet móvil y llamadas ilimitadas
- Honorarios Pagados: Honorarios Agencia de Marketing \$80,000
- Honorarios Contador: A partir del sexto mes \$75,000, previo a ello yo me encargaré de las presentaciones impositivas.
- Combustibles: Se considera el costo de aproximadamente 2 tanques de 40 litros con combustible súper de YPF
- Para el resto de los costos generales se carga una actualización mensual para considerar los embates inflacionarios en los % ya estipulados.
- Impuesto sobre ventas: se estima sobre los ingresos mensuales un 4% en concepto de ingresos brutos y tasa de comercio e industria.

### **Proyección de ventas**

A partir del volumen obtenido en mi experiencia previa de trabajos por cuenta propia sumado a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se establece el siguiente pronóstico de venta para el primer año de operaciones.

- PRIMER AÑO

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

OUTSOURCING ADM. (HORAS)	
MES	CANTIDAD
1	115
2	110
3	125
4	130
5	145
6	160
7	150
8	155
9	165
10	190
11	205
12	200

SELECCIÓN DE PERSONAL	
MES	CANTIDAD
1	5
2	5
3	7
4	5
5	7
6	8
7	8
8	7
9	7
10	8
11	8
12	9

CONSULTORÍA SEMANAL	
MES	CANTIDAD
1	3
2	3
3	5
4	5
5	4
6	4
7	6
8	5
9	4
10	5
11	6
12	6

CONSULTORÍA QUINCENAL	
MES	CANTIDAD
1	3
2	3
3	4
4	3
5	4
6	5
7	5
8	6
9	4
10	5
11	5
12	4

Tabla 7: Título: Detalle de Ventas Primer Año

Fuente: Elaboración propia

- SEGUNDO AÑO

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

OUTSOURCING ADM. (HORAS)	
MES	CANTIDAD
13	220
14	215
15	225
16	215
17	220
18	230
19	225
20	235
21	240
22	230
23	245
24	245

SELECCIÓN DE PERSONAL	
MES	CANTIDAD
13	7
14	6
15	8
16	7
17	6
18	8
19	8
20	9
21	7
22	7
23	8
24	6

CONSULTORÍA SEMANAL	
MES	CANTIDAD
13	5
14	5
15	6
16	4
17	5
18	5
19	6
20	5
21	5
22	4
23	6
24	5

CONSULTORÍA QUINCENAL	
MES	CANTIDAD
13	5
14	5
15	4
16	4
17	5
18	6
19	5
20	6
21	5
22	4
23	6
24	5

Tabla 8: Título: Detalle de Ventas Segundo Año

Fuente: Elaboración propia

Es de esperar que el servicio que se comercialice con mayor facilidad sea el de la selección de personal, ya que sus beneficios son bien conocidos y el mismo se puede ejecutar de manera remota, ampliando así el horizonte del mercado. Por contrapartida, el servicio de más lenta evolución será el de consultoría, se necesita de una confianza fuerte para abrirse a los consejos de un tercero en el campo que fuere y aquí no es la excepción. Pueden darse casos de clientes que busquen eventualmente un consultor, pero siempre la duración de la relación dependerá de la credibilidad del profesional la que suele estar ligada al acierto de sus aportes.

Por último, nos encontramos con el outsourcing administrativo, un producto un poco desconocido hasta el momento que con constancia en el ofrecimiento tiene buen potencial de aceptación. En mi experiencia previa dedicando tiempo parcial, he llegado a contar hasta con 25 horas mensuales de ésta prestación por lo que es de esperar que la misma, con dedicación plena, funcione de mejor manera. Una vez cerrada la venta existe la gran ventaja de que los contratos se espera que sean duraderos, cuando una empresa terceriza su faceta administrativa no arma una estructura pensada para tal fin, lo que beneficia a la consultora.

Multiplicando las cantidades contratadas por los precios introducidos en la descripción de la "P" de precios del marketing mix, arroja el siguiente detalle de ingresos:

\_\_\_ - PRIMER AÑO

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

INGRESOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Ingresos por ventas	\$3,227,500	\$3,452,500	\$5,095,000	\$4,573,450	\$6,006,500	\$7,272,500
SELECCIÓN DE PERSONAL	\$1,750,000.00	\$1,890,000.00	\$2,870,000.00	\$2,200,000.00	\$3,360,000.00	\$4,120,000.00
CONSULTORÍA SEMANAL	\$420,000.00	\$456,000.00	\$825,000.00	\$895,000.00	\$774,000.00	\$840,000.00
CONSULTORÍA QUINCENAL	\$195,000.00	\$210,000.00	\$300,000.00	\$243,450.00	\$350,000.00	\$472,500.00
HORA DE OUTSOURCING ADMINISTRATIVO	\$862,500.00	\$896,500.00	\$1,100,000.00	\$1,235,000.00	\$1,522,500.00	\$1,840,000.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$3,227,500</b>	<b>\$3,452,500</b>	<b>\$5,095,000</b>	<b>\$4,573,450</b>	<b>\$6,006,500</b>	<b>\$7,272,500</b>

INGRESOS	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ingresos por ventas	\$8,229,500	\$8,215,500	\$8,591,000	\$10,807,500	\$12,227,500	\$13,799,000
SELECCIÓN DE PERSONAL	\$4,480,000.00	\$4,235,000.00	\$4,578,000.00	\$5,640,000.00	\$6,080,000.00	\$7,380,000.00
CONSULTORÍA SEMANAL	\$1,362,000.00	\$1,225,000.00	\$1,060,000.00	\$1,432,500.00	\$1,860,000.00	\$2,013,000.00
CONSULTORÍA QUINCENAL	\$512,500.00	\$663,000.00	\$478,000.00	\$647,500.00	\$700,000.00	\$606,000.00
HORA DE OUTSOURCING ADMINISTRATIVO	\$1,875,000.00	\$2,092,500.00	\$2,475,000.00	\$3,087,500.00	\$3,587,500.00	\$3,800,000.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$8,229,500</b>	<b>\$8,215,500</b>	<b>\$8,591,000</b>	<b>\$10,807,500</b>	<b>\$12,227,500</b>	<b>\$13,799,000</b>

Figura 28: Título: Detalle de Ingresos Primer Año

Fuente: Elaboración propia

- SEGUNDO AÑO Y TOTAL DEL PERIODO

INGRESOS	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
Ingresos por ventas	\$12,825,000	\$12,345,000	\$15,133,500	\$13,790,500	\$14,055,000	\$17,087,000
SELECCIÓN DE PERSONAL	\$5,950,000.00	\$5,310,000.00	\$7,360,000.00	\$6,685,000.00	\$5,940,000.00	\$8,200,000.00
CONSULTORÍA SEMANAL	\$1,742,500.00	\$1,810,000.00	\$2,256,000.00	\$1,562,000.00	\$2,027,500.00	\$2,107,500.00
CONSULTORÍA QUINCENAL	\$787,500.00	\$817,500.00	\$680,000.00	\$706,000.00	\$917,500.00	\$1,144,500.00
HORA DE OUTSOURCING ADMINISTRATIVO	\$4,345,000.00	\$4,407,500.00	\$4,837,500.00	\$4,837,500.00	\$5,170,000.00	\$5,635,000.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$12,825,000</b>	<b>\$12,345,000</b>	<b>\$15,133,500</b>	<b>\$13,790,500</b>	<b>\$14,055,000</b>	<b>\$17,087,000</b>

INGRESOS	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	TOTAL PERIODO
Ingresos por ventas	\$17,835,500	\$19,637,000	\$18,013,750	\$17,669,000	\$21,596,000	\$19,126,250	\$290,610,950
SELECCIÓN DE PERSONAL	\$8,480,000.00	\$9,900,000.00	\$7,980,000.00	\$8,260,000.00	\$9,800,000.00	\$7,620,000.00	\$140,068,000
CONSULTORÍA SEMANAL	\$2,628,000.00	\$2,275,000.00	\$2,365,000.00	\$1,966,000.00	\$3,063,000.00	\$2,652,500.00	\$39,617,500
CONSULTORÍA QUINCENAL	\$990,000.00	\$1,234,500.00	\$1,068,750.00	\$888,000.00	\$1,383,000.00	\$1,197,500.00	\$17,192,700
HORA DE OUTSOURCING ADMINISTRATIVO	\$5,737,500.00	\$6,227,500.00	\$6,600,000.00	\$6,555,000.00	\$7,350,000.00	\$7,656,250.00	\$93,732,750
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$17,835,500</b>	<b>\$19,637,000</b>	<b>\$18,013,750</b>	<b>\$17,669,000</b>	<b>\$21,596,000</b>	<b>\$19,126,250</b>	<b>\$290,610,950</b>

Figura 29: Título: Detalle de Ingresos Segundo Año

*Fuente:* Elaboración propia

## Flujo de Fondos

Toda la información hasta aquí vertida nos ayuda al armado del flujo de fondos, el cual es una herramienta que permite tener de forma resumida y organizada como serán los ingresos y egresos futuros de efectivo para saber en qué periodos serán necesarios inyecciones de efectivo y en qué otros tendremos excedentes para hacer colocaciones financieras. Dichos flujos de efectivo serán la base de cálculo para una serie de ratios que permitirán determinar la viabilidad en este aspecto y que se deben presentar ante terceros a la hora de captar nuevos inversores o bien vender el negocio.

A fin de mejorar la exposición de la información y aprovechando que ya se expuso el desglose de costos y de ingresos, el flujo de fondos se mostrará entonces resumido por rubros:

### - SALDO INICIAL Y PRIMER AÑO

INGRESOS	SALDO INICIAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Ingresos por ventas		\$3,227,500	\$3,452,500	\$5,095,000	\$4,573,450	\$6,006,500	\$7,272,500
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$3,227,500</b>	<b>\$3,452,500</b>	<b>\$5,095,000</b>	<b>\$4,573,450</b>	<b>\$6,006,500</b>	<b>\$7,272,500</b>
EGRESOS	SALDO INICIAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Gastos de Ventas		\$414,164	\$445,425	\$567,023	\$554,328	\$665,907	\$924,962
Gastos de Operaciones		\$3,625,017	\$3,918,643	\$4,236,053	\$4,579,174	\$4,950,087	\$7,780,045
Gastos de Administración		\$154,100	\$165,125	\$233,014	\$214,518	\$274,398	\$327,804
Inversión Inicial	\$4,028,311						
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$4,028,311</b>	<b>\$4,193,281</b>	<b>\$4,529,194</b>	<b>\$5,036,091</b>	<b>\$5,348,021</b>	<b>\$5,890,392</b>	<b>\$9,032,811</b>
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>-\$4,028,311</b>	<b>-\$965,781</b>	<b>-\$1,076,694</b>	<b>\$58,909</b>	<b>-\$774,571</b>	<b>\$116,108</b>	<b>-\$1,760,311</b>

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

INGRESOS	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
Ingresos por ventas	\$8,229,500	\$8,215,500	\$8,591,000	\$10,807,500	\$12,227,500	\$13,799,000	\$91,497,450
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$8,229,500</b>	<b>\$8,215,500</b>	<b>\$8,591,000</b>	<b>\$10,807,500</b>	<b>\$12,227,500</b>	<b>\$13,799,000</b>	<b>\$91,497,450</b>
EGRESOS	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
Gastos de Ventas	\$854,114	\$880,590	\$933,723	\$1,104,774	\$1,228,434	\$1,557,625	\$10,131,071
Gastos de Operaciones	\$5,795,678	\$6,265,128	\$6,772,603	\$7,321,184	\$7,914,200	\$12,414,702	\$75,572,513
Gastos de Administración	\$444,073	\$452,819	\$477,899	\$577,434	\$645,990	\$721,558	\$4,688,733
Inversión Inicial							\$0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$7,093,864</b>	<b>\$7,598,537</b>	<b>\$8,184,225</b>	<b>\$9,003,392</b>	<b>\$9,788,624</b>	<b>\$14,693,885</b>	<b>\$90,392,317</b>
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>\$1,135,636</b>	<b>\$616,963</b>	<b>\$406,775</b>	<b>\$1,804,108</b>	<b>\$2,438,876</b>	<b>-\$894,885</b>	<b>\$1,105,133</b>

Figura 30: Título: Flujo de Fondos Primer Año

Fuente: Elaboración propia

- SEGUNDO AÑO Y TOTAL DEL PERIODO

INGRESOS	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
Ingresos por ventas	\$12,825,000	\$12,345,000	\$15,133,500	\$13,790,500	\$14,055,000	\$17,087,000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$12,825,000</b>	<b>\$12,345,000</b>	<b>\$15,133,500</b>	<b>\$13,790,500</b>	<b>\$14,055,000</b>	<b>\$17,087,000</b>
EGRESOS	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
Gastos de Ventas	\$1,322,698	\$1,312,752	\$1,508,689	\$1,446,191	\$1,485,412	\$2,012,658
Gastos de Operaciones	\$8,576,523	\$8,910,578	\$9,257,645	\$9,618,231	\$9,992,861	\$14,522,516
Gastos de Administración	\$689,204	\$676,867	\$795,538	\$749,226	\$767,503	\$896,779
Inversión Inicial						
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$10,588,425</b>	<b>\$10,900,197</b>	<b>\$11,561,872</b>	<b>\$11,813,648</b>	<b>\$12,245,775</b>	<b>\$17,431,953</b>
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>\$2,236,575</b>	<b>\$1,444,803</b>	<b>\$3,571,628</b>	<b>\$1,976,852</b>	<b>\$1,809,225</b>	<b>-\$344,953</b>

INGRESOS	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	TOTAL AÑO 2	TOTAL PERIODO
Ingresos por ventas	\$17,835,500	\$19,637,000	\$18,013,750	\$17,669,000	\$21,596,000	\$19,126,250	\$199,113,500	\$290,610,950
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$17,835,500</b>	<b>\$19,637,000</b>	<b>\$18,013,750</b>	<b>\$17,669,000</b>	<b>\$21,596,000</b>	<b>\$19,126,250</b>	<b>\$199,113,500</b>	<b>\$290,610,950</b>
EGRESOS	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	TOTAL AÑO 2	TOTAL PERIODO
Gastos de Ventas	\$1,770,562	\$1,908,978	\$1,833,478	\$1,839,232	\$2,114,104	\$2,338,604	\$20,893,357	\$31,024,429
Gastos de Operaciones	\$10,423,052	\$10,829,030	\$11,250,821	\$11,689,040	\$12,144,328	\$18,264,583	\$135,479,208	\$211,051,721
Gastos de Administración	\$935,027	\$1,015,719	\$959,757	\$955,284	\$1,122,044	\$1,033,311	\$10,596,256	\$15,284,989
Inversión Inicial							\$0	\$4,028,311
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$13,128,641</b>	<b>\$13,753,726</b>	<b>\$14,044,056</b>	<b>\$14,483,555</b>	<b>\$15,380,476</b>	<b>\$21,636,498</b>	<b>\$166,968,822</b>	<b>\$261,389,450</b>
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>\$4,706,859</b>	<b>\$5,883,274</b>	<b>\$3,969,694</b>	<b>\$3,185,445</b>	<b>\$6,215,524</b>	<b>-\$2,510,248</b>	<b>\$32,144,678</b>	<b>\$29,221,500</b>

Figura 31: Título: Flujo de Fondos Segundo Año

Fuente: Elaboración propia

## VAN, TIR y Periodo de Recupero

VAN, TIR y Periodo de Recupero nos permitirán conocer si el proyecto es factible de ejecución desde el punto de vista financiero. La tasa de descuento estará linkeada a la inflación del primer año (135.4%), si bien para el segundo año se espera una inflación mucho menor, pero al tomar como referencia la tasa del 2024 da margen en el caso de que el año 2025 no sea un buen año. Como se anticipó en la información de costos y de venta, el plazo de evaluación será de 48 meses, si bien es un periodo corto, debemos considerar que la inversión inicial no es tan representativa como pudiera serlo en negocios que requieran maquinaria para producción.

### *Valor Actual Neto*

El cálculo del Valor Actual Neto es un método de evaluación de proyectos que considera como aptos a aquellos negocios en donde la sumatoria de los flujos de fondos descontados a la fecha de cálculo resulta positivos.

$$\text{VAN} = F_0 + \frac{F_1}{(1+i)^{n1}} + \frac{F_2}{(1+i)^{n2}}$$

F0: Inversión inicial

F1 - F2: Flujo de fondos Netos del año 1 y 2



el Valor Actual Neto de un proyecto sea cero. Para determinar la aceptación de un proyecto, la TIR debe ser mayor a la tasa de interés exigida (135.4% para la consultora).

$$\text{VAN} = F_0 + \frac{F_1}{(1+i)^{n1}} + \frac{F_2}{(1+i)^{n2}} = 0$$

$$\text{VAN} \quad -\$4,028,311 \quad + \quad \frac{\$1,105,133}{2.354} \quad + \quad \frac{\$32,144,678}{5.5413} \quad = 0$$

$$\text{VAN} \quad -\$4,028,311 \quad + \quad \$469,470 \quad + \quad \$5,800,927 \quad = 0$$

$$\text{TIR} \quad 196.533396\%$$

Como la TIR del negocio alcanza los 196.5333% por encima del 135.4% exigido en la planificación, podemos establecer que bajo este criterio también se logra la aceptación de la propuesta.

### *Plazo de Recupero*

El plazo de recupero es el tercer método de evaluación que se incorpora y que permite conocer en qué tiempo se recuperará la inversión:

$$\begin{aligned}
 \text{PR} &= \text{Ultimo Periodo con Flujo Negativo Acumulado} + \left( \frac{\text{Valor absoluto del último Flujo Acumulado Negativo}}{\text{Valor del Flujo de Caja en el siguiente periodo}} \right) \\
 \text{PR} &= 1 + \frac{\$3,558,841}{\$5,800,927} \\
 \text{PR} &= 1.613495206
 \end{aligned}$$

El período estimado para el recupero de la inversión de la consultora se estima en poco más de un año y medio, por debajo de los 2 años de evaluación del proyecto, por lo que para este criterio también es aceptable la idea.

A modo de resumen, desde el plano económico el proyecto pasa cada una de las pruebas de viabilidad, la inversión inicial es relativamente baja y no se necesita de una gran estructura para lograr generar un buen caudal de ingresos. La selección de personal en esa primera etapa es uno de los motores encargados del sostenimiento de la empresa y a medida que pase el tiempo y gane reputación, se espera que tanto los servicios de outsourcing administrativo y de consultoría aporten mayores cantidades de dinero.

El principal desafío para mantener ese tren de crecimiento está dado por la capacidad de la organización para sostener la calidad cuando los fundadores se encarguen de actividades de tipo directivas dejando de lado las operativas. Durante ese tiempo es necesario trabajar en procesos y procedimientos para poder incorporar nuevos trabajadores y que el contratante no note la diferencia.

### *10.8 - Plan de Implementación*

Para ayudar a ordenar el proceso de implementación se incorpora un Diagrama de Gantt, el cual muestra a lo largo de un horizonte temporal el inicio y la fecha de cierre estimada de las diversas tareas propuestas. Al encontrarse expuesto en un documento, el camino a seguir se hace mucho más sencillo para los directivos y mandos medios ya que pueden dar seguimiento a cada paso y decidir si tuvieran que hacer un ajuste respecto a la ejecución porque vinieran atrasados en los tiempos.

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

	2023												2024
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
DISEÑO DE PUESTOS Y ORGANIGRAMA	■												
DEFINIR CARTERA DE SERVICIOS		■											
DEFINIR 4P DE MARKETING			■	■	■	■							
DEFINIR MÉTRICAS				■	■	■							
PLAN FINANCIERO				■	■	■							
DEFINIR PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS					■	■	■	■					
CUMPLIMENTAR REQUISITOS LEGALES / IMPOSITIVOS									■	■	■	■	
ADQUISICIÓN DE MUEBLES Y ÚTILIOS / INSUMOS												■	■
CAMPAÑA PUBLICITARIA DE LANZAMIENTO													■
PLANES DE CAPTACIÓN DE CLIENTES													■
INICIO DE OPERACIONES													■

Figura 32: Título: Diagrama de Gantt 23/24

Fuente: Elaboración propia

La redacción del plan de negocios hace necesario abarcar muchos de los aspectos necesarios para la apertura de un emprendimiento. Crear una estructura de trabajo, elaborar una oferta atractiva para el mercado, desarrollar un plan financiero, son ejemplos de que el trabajo en la redacción del plan puede ser aprovechado luego en el puntapié inicial. En éste punto sólo quedan pendientes aquellas actividades que no están vinculadas al plano estratégico sino más bien a la ejecución de tareas puntuales como lo son la adquisición de los insumos, campaña de publicidad, entre otras.

Es importante mantener una coordinación activa sobre cada ítem ya que deben respetarse los planes y los plazos, a cada instante ocurren dudas acerca del camino a seguir, imprevistos que modifican el curso, personas que no cumplen con sus

responsabilidades y otros eventos que harán necesario tomar decisiones para mantenernos dentro de los parámetros esperados.

### *10.9 - Plan de Contingencia*

A partir de la probabilidad de ocurrencia de imprevistos que imposibiliten el normal desenvolvimiento de las actividades, es necesario pensar algunas acciones preventivas en caso de ocurrir algún evento indeseado.

En primera medida el principal inconveniente que suele presentarse es el corte de internet, cuyo impacto será mayor en caso de tener reuniones virtuales pactadas, la adquisición de notebooks para el trabajo permitirá la movilidad necesaria para buscar un nuevo punto de trabajo lo que si bien no es del todo práctico sirve para obtener una solución parcial y a su vez evita problemas ligados con algún eventual corte de luz. En adelante, la mejor solución a la que apuntar será la incorporación de otro proveedor de internet (cablevisión, amma y fiberline son las opciones) para elegir por uno o por otro dependiendo del rendimiento de ese momento.

En segunda medida otra de las principales fuentes de imprevistos está ligada a los aspectos humanos, ninguno de los miembros del equipo está exento de tener que atender

alguna urgencia o bien de querer abandonar la organización por motivos de desarrollo profesional, radicación en el exterior o por que el trabajo no resulta lo que esperaba.

Para el caso, la política de la empresa desde el día uno es la de generar las coberturas con el propio personal a fin de que ninguna tarea se interrumpa en su totalidad. Los jefes de área deben aprender las tareas realizadas por los miembros de su equipo no sólo para sustituirlos sino también para inducir a una nueva persona en caso de alguna renuncia. A su vez el CEO debe conocer el trabajo de sus colaboradores directos y de todos los miembros de la organización para sumarse a las filas de ser necesario. Para compensar ese sobre esfuerzo se ofrecerán incentivos monetarios y de flexibilidad a los jefes de áreas y al CEO a fin de fortalecer la estructura directiva de la empresa, la idea es lograr rigidez en esos puntos ya que la pérdida de los líderes de la organización puede ser bastante nociva para los intereses de la empresa.

### *10.10 - Conclusión del Plan de Negocio*

A modo de cierre del plan de negocios podemos concluir que el proyecto es aceptable desde las aristas en las que se incorporó análisis. En primera medida se coloca la viabilidad económica que es la que más suele despertar la atención, cabe indicar que la Tasa Interna de Retorno está por encima de la exigida al proyecto (60% anual) y el plazo de recupero de la inversión se logra en un plazo menor al esperado (2 años). La premisa

de trabajo, está planteada para dar inicio durante el año 2024 esperando que la economía cuente con cierta mejora y las expectativas inflacionarias para el periodo estén en el orden del 60% anual. Desequilibrios económicos por encima de las previsiones establecidas obligarán a mejorar la producción de ingresos, tornando mucho más compleja la situación ya que en muchos de los casos será difícil actualizar los honorarios con tal rapidez.

En términos de mercado podemos establecer que las barreras de ingreso al negocio son bajas, las necesidades de inversión no son cuantiosas y hoy no existe un gran número de competidores activos. Tampoco existen sustitutos para muchos de los servicios ofertados, y en el caso de la tercerización administrativa la principal salida es el armado de una estructura propia lo que puede ser desalentador. La contra en este apartado está en el hecho de que aún no está muy expandido tercerizar actividades como facturación, carga de comprobantes, etc., para lo cual habrá que doblar el trabajo en la venta si se quiere captar al cliente.

En otro de los aspectos, la prestación de los servicios requiere de un gran nivel de especialización al igual que para su comercialización, el cliente contratará la confianza que el profesional pueda transmitirle y para ello el temple y la prestancia de éstos serán valores agregados a la hora de la venta. En este campo el staff de Outside cuenta con formación tanto académica como profesional lo que se vuelve crucial para poder llevar adelante el proyecto.

La experiencia antes mencionada tiene alcance en otros aspectos que tienen ascendencia en el resultado final de un ejercicio. El armado de una estructura de trabajo con todos sus procesos y procedimientos, la gestión de personal, la toma diaria de decisiones, la relación con entidades y proveedores, el seguimiento de los indicadores y el cumplimiento de los requerimientos impositivos y legales son aspectos que dependen del CEO y obviamente son más fáciles de llevar adelante si se tiene práctica en el desenvolvimiento.

En resumen, que el proyecto resulte aceptable indica que es una buena oportunidad de negocios y que de manera previa todos los aspectos pueden cubrirse y gestionarse de manera exitosa. Ahora bien, las fortalezas antes descritas seguramente serán apreciadas durante muchos momentos ya que siempre es de esperar vicisitudes, pero lo importante es que el equipo de Outside está listo para hacer frente a nuevos desafíos.

## *11 - CONCLUSIÓN*

Luego de la redacción de este escrito se reafirma que es beneficioso, en tiempos de inducción y exposición de ideas, utilizar al mismo como carta de presentación para los grupos de interés como los miembros del staff, inversores, futuros socios y todo aquel quiera conocer como es el funcionamiento interno, la idiosincrasia y los valores que regirán las formas de hacer negocio de la consultora.

Este trabajo demuestra que un plan de negocios resulta ser una gran herramienta a la hora de tomar o no la decisión de encarar un proyecto ya que permite visualizar aspectos del negocio tal vez desconocidos. Podemos decir que, en un estadio previo al lanzamiento de un nuevo emprendimiento, el estudiar el mercado, hacer un análisis de costos, diseñar el logotipo y la imagen de una nueva marca, establecer un organigrama, desarrollar procesos y procedimientos y muchas otras tareas, sólo podrían haber sido posibles gracias a la decisión de implementar la herramienta.

Se puede concluir, además, que este trabajo amplía la mirada de quien lo lee hacia otras aristas de un negocio, como lo son la operativa, comercial, legal, etcétera, e invita a no caer en el sesgo que se produce al analizar un proyecto solo desde el enfoque económico. En resumidas cuentas, se alcanzó el principal fin que dio origen al presente trabajo, la aplicación práctica de la herramienta con la posterior definición de viabilidad de la Consultora Outside en función de todos los aspectos antes mencionados.

## ***12 - BIBLIOGRAFÍA***

Zorita Lloreda, E. (2015). Plan de negocio. España: ESIC Editorial

Balanko-Dickson, G. (2007). Cómo preparar un plan de negocio exitoso. México: Mc Graw-Hill.

Kotler P. y Armstrong G. (2003). Fundamentos de Marketing. México. Pearson Educación

Porter, M. (2007). Estrategia Competitiva. México: Grupo Editorial Patria

Harrison, J. S., & St. John, C. H. (2002). Fundamentos de la Dirección Estratégica. España: Editorial Paraninfo.

David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México D. F.: Pearson Educación.

Parasuraman A., Zeithaml V. y Berry L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. Revista de Marketing Journal of Marketing, vol. 49, pp. 41-50.

Werther W. y Davis K. (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill.

Trías de Bes F. (2007). El libro negro del emprendedor. España. Empresa Activa

Esteban J. (2016). Tu business plan ¡en un pim pam!. España. Editorial UOC S.L.

Gobierno de la República Argentina. Fecha de consulta 10/12/2022. *Evolución de la deuda bruta*  
<https://www.argentina.gob.ar/economia/finanzas/graficos-deuda/evolucion-de-la-deuda-bruta>

Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión. Fecha de consulta 10/12/2022. *Proyecto de profundización NSE SAIMO-CEIM*. <https://www.saimo.org.ar/ob-social-archivos.php>

Gobierno de la ciudad de Villa María. Fecha de consulta 23/01/2023. *La ciudad de Villa María*.  
<https://www.villamaria.gob.ar/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Fecha de consulta 23/01/2023.  
*Índices de precios al consumidor*

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_01\\_23891D383E4F.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_23891D383E4F.pdf)

Censo del Gobierno de la República Argentina. Fecha de consulta 23/01/2023. *Censo 2022: resultados provisionarios*. <https://censo.gob.ar/index.php/censo-2022-resultados-provisorios/>

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

Censo del Gobierno de la Provincia de Córdoba. Fecha de consulta 23/01/2023. *Población, hogares y viviendas*

[https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/9384c3ce-fd48-4a2b-85ce-a4fba37a683d/resource/d132ba05-bd1d-4bca-9be0-32d7d44bbf33/download/sisde\\_ii.pdf](https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/9384c3ce-fd48-4a2b-85ce-a4fba37a683d/resource/d132ba05-bd1d-4bca-9be0-32d7d44bbf33/download/sisde_ii.pdf)

Centro de Estudios de la Educación Argentina. Fecha de consulta 23/01/2023. *Retroceso educativo por la pandemia*. <http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/9823>

Foresto Industria Argentina. Fecha de consulta 25/01/2023. *Sobre la industria*  
<https://forestoindustria.org.ar/>

Ámbito Financiero. Fecha de consulta 25/01/2023. *Advierten que el sector privado afronta 163 impuestos y 69 mil regulaciones en Argentina*.

<https://www.ambito.com/economia/sector-privado/advierten-que-el-afronta-163-impuestos-y-69-mil-regulaciones-argentina-n5076155#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20argentina%20no%20crece,de%20la%20consultora%20Econom%C3%ADa%20%26%20Regiones.>

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

Infobae. Fecha de consulta 13/11/2023. *Hace falta mayor flexibilidad laboral.*  
<https://www.infobae.com/opinion/2021/03/15/hace-falta-mayor-flexibilidad-laboral/>

Iprofesional. Fecha de consulta 13/11/2023. *¿Las empresas de outsourcing de servicios crecieron hasta 30% y contratan personal?: las causas de este fenómeno.*

<https://www.iprofesional.com/management/371617-empresas-de-outsourcing-de-servicios-crecen-y-contratan-personal>

Gómez-Calcerrada, M., Noguera, T., Ruiz, C. & Solano, E., (2013), Venta técnica. España. McGraw Hill Education.

IEBS Escuela de Negocios. Fecha de consulta 13/11/2023. *¿Cómo puedes crear una consultoría?*

<https://www.iebschool.com/blog/crear-consultoria-david-boronat-multiplica-creacion-empresas/>

Centro Europeo de Posgrado. Fecha de consulta 13/11/2023. *¿Cuáles son las ventajas y desventajas del outsourcing?*

<https://ceupe.com.ar/blog/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-del-outsourcing/>

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

Iprofesional. Fecha de consulta 13/11/2023. *Inflación, planes sociales, flexibilidad y alta demanda de profesionales motorizan la rotación* <https://www.iprofesional.com/management/377729-rotacion-por-inflacion-planes-sociales-flexibilidad-y-demanda>

El país. Fecha de consulta 13/11/2023. *La inflación argentina se sale de control y se acerca al 140% interanual* <https://elpais.com/argentina/2023-10-12/la-inflacion-argentina-se-sale-de-control-y-se-acerca-al-140-interanual.html>

## ***13 - CUADROS Y ANEXOS***

Figura: 1. Título: “Evolución de la deuda bruta” - Fuente:

<https://www.argentina.gob.ar/economia/finanzas/graficos-deuda/evolucion-de-la-deuda-bruta>

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

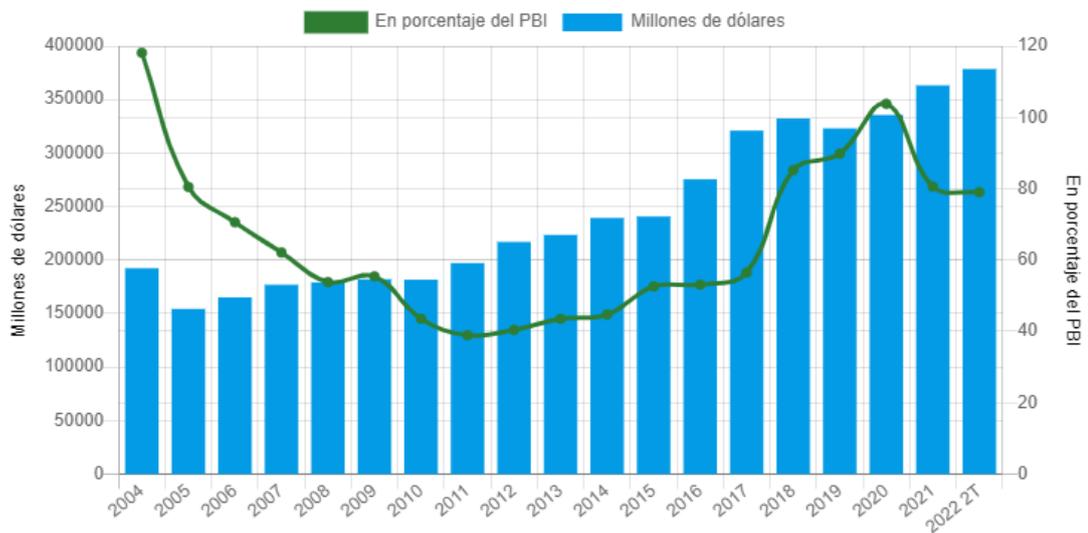


Figura: 2. Título: “Proyecto profundización NSE SAIMO-CEIM” - Fuente:  
<https://www.saimo.org.ar/ob-social-archivos.php>

El siguiente gráfico vemos la distribución del NSE en la EPH en los últimos años y el detalle por trimestres del 2020/1:

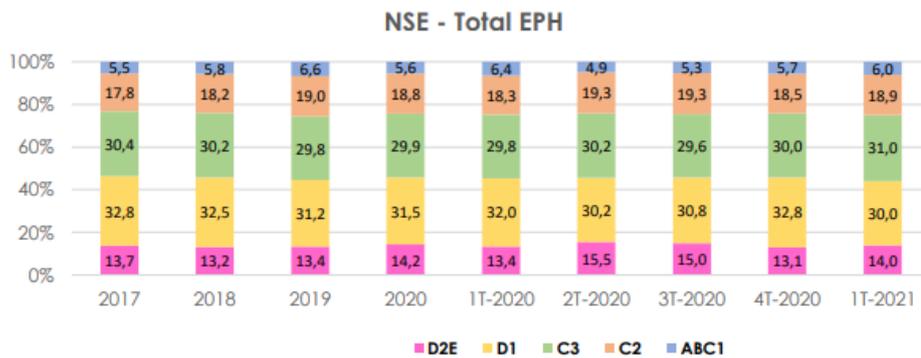


Figura: 3. Título: “Retrosceso educativo por la pandemia” - Fuente:

<http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/9823>

Área y nivel socioeconómico	Año	Nivel de desempeño alcanzado			
		Avanzado	Satisfactorio	Básico	Por debajo del básico
LENGUA NSE. Bajo	2016	20,8	33,6	24,5	21,1
	2018	18,4	40,6	27,8	13,2
	2021	6,6	22,3	28,0	43,1
LENGUA NSE. Medio	2016	31,1	36,7	18,7	13,5
	2018	34,5	42,1	17,1	6,3
	2021	21,8	37,0	22,1	19,1
LENGUA NSE. Alto	2016	58,6	26,1	8,5	6,8
	2018	61,5	29,5	6,9	2,1
	2021	42,4	35,8	13,2	8,6
MATEMÁTICA NSE. Bajo	2016	14,7	32,9	26,9	25,5
	2018	12,8	30,6	27,0	29,6
	2021	7,1	24,8	26,2	41,9
MATEMÁTICA NSE. Medio	2016	17,2	40,8	24,5	17,5
	2018	17,2	39,6	24,1	19,1
	2021	14,7	41,8	22,9	20,6
MATEMÁTICA NSE. Alto	2016	40,3	39,9	12,7	7,1
	2018	38,6	39,6	13,6	8,2
	2021	28,5	46,0	15,0	10,5

Figura: 4. Título: “Análisis FODA” - Fuente: Elaboración Propia



Figura 6. Título: “Modelo de plan de trabajo consultoría” - Fuente: Elaboración Propia

PROYECTOS CLIENTE X					
Nº	PROYECTOS	DESCRIPCIÓN DE TAREA	RESPONSABLE	DEADLINE	AVANCE
1	RELEVAMIENTO DE TAREAS	Relevar las tareas, de puestos actuales y de cada act.	GERENCIA	14/09/2023	FINALIZADA
2	REORGANIZACIÓN INTERNA	Generar un nuevo organigrama, puestos y flujo de tareas	ADM.	21/09/2023	FINALIZADA
3	RE-EDUCACIÓN DEL TRABAJO	Formación del project manager y de los trabajadores	COMERCIAL	01/12/2023	EN PROCESO
4	GENERACIÓN DE HERRAMIENTAS	Generación de los formularios internos	GERENCIA	15/12/2023	EN PROCESO

Figura 6. Título: “Lista de Precios a Noviembre 2023” - Fuente: Elaboración Propia

LISTA DE PRECIOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
	SELECCIÓN DE PERSONAL	\$350,000.00	\$378,000.00	\$410,000.00	\$440,000.00	\$480,000.00
CONSULTORÍA SEMANAL	\$140,000.00	\$152,000.00	\$165,000.00	\$179,000.00	\$193,500.00	\$210,000.00
CONSULTORÍA QUINCENAL	\$65,000.00	\$70,000.00	\$75,000.00	\$81,150.00	\$87,500.00	\$94,500.00
HORA DE OUTSOURCING ADMINISTRATIVO	\$7,500.00	\$8,150.00	\$8,800.00	\$9,500.00	\$10,500.00	\$11,500.00

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

LISTA DE PRECIOS						
	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
SELECCIÓN DE PERSONAL	\$560,000.00	\$605,000.00	\$654,000.00	\$705,000.00	\$760,000.00	\$820,000.00
CONSULTORÍA SEMANAL	\$227,000.00	\$245,000.00	\$265,000.00	\$286,500.00	\$310,000.00	\$335,500.00
CONSULTORÍA QUINCENAL	\$102,500.00	\$110,500.00	\$119,500.00	\$129,500.00	\$140,000.00	\$151,500.00
HORA DE OUTSOURCING ADMINISTRATIVO	\$12,500.00	\$13,500.00	\$15,000.00	\$16,250.00	\$17,500.00	\$19,000.00

LISTA DE PRECIOS						
	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
SELECCIÓN DE PERSONAL	\$850,000.00	\$885,000.00	\$920,000.00	\$955,000.00	\$990,000.00	\$1,025,000.00
CONSULTORÍA SEMANAL	\$348,500.00	\$362,000.00	\$376,000.00	\$390,500.00	\$405,500.00	\$421,500.00
CONSULTORÍA QUINCENAL	\$157,500.00	\$163,500.00	\$170,000.00	\$176,500.00	\$183,500.00	\$190,750.00
HORA DE OUTSOURCING ADMINISTRATIVO	\$19,750.00	\$20,500.00	\$21,500.00	\$22,500.00	\$23,500.00	\$24,500.00

LISTA DE PRECIOS						
	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
SELECCIÓN DE PERSONAL	\$1,060,000.00	\$1,100,000.00	\$1,140,000.00	\$1,180,000.00	\$1,225,000.00	\$1,270,000.00
CONSULTORÍA SEMANAL	\$438,000.00	\$455,000.00	\$473,000.00	\$491,500.00	\$510,500.00	\$530,500.00
CONSULTORÍA QUINCENAL	\$198,000.00	\$205,750.00	\$213,750.00	\$222,000.00	\$230,500.00	\$239,500.00
HORA DE OUTSOURCING ADMINISTRATIVO	\$25,500.00	\$26,500.00	\$27,500.00	\$28,500.00	\$30,000.00	\$31,250.00

Figura 7. Título: “Logotipo Consultora” - Fuente: Elaboración Propia



Figura 8. Título: Comparativa en google Trends - Fuente: Elaboración Propia

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

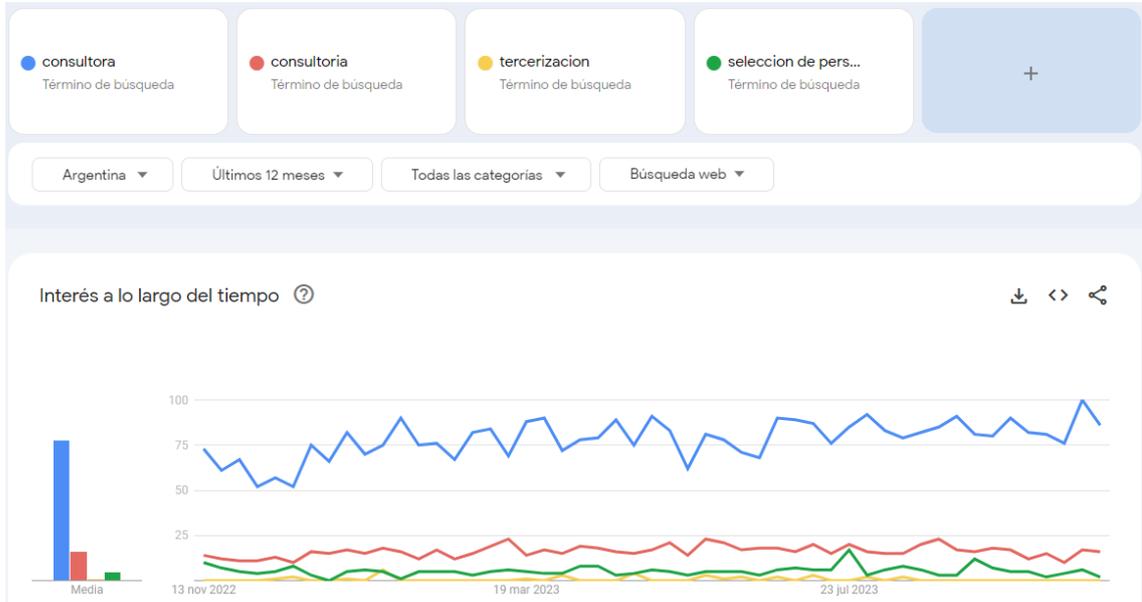


Figura 9. Título: Búsqueda en google término “consultora” - Fuente: Elaboración

Propia

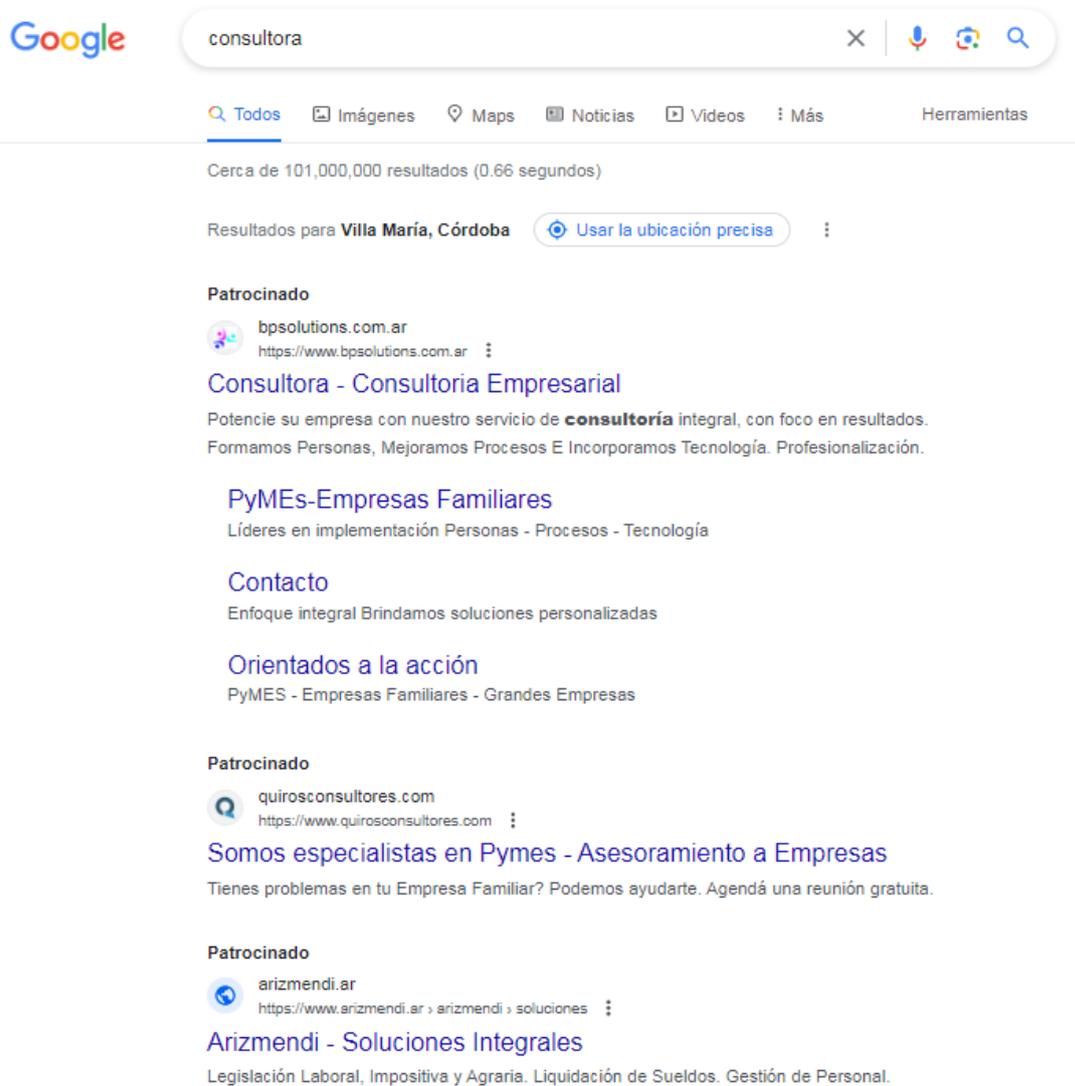


Figura 10. Título: Flyer para redes sociales - Fuente: Elaboración Propia

Dirección  
Teléfono  
Web

**OUTSIDE**  
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

**Especialistas en  
OUTSOURCING**  
administrativo y contable

**CONÓZCANOS**

Somos especialistas en outsourcing administrativo y contable. Realizamos de manera externa todos los procesos administrativos y de soporte necesarios para el funcionamiento de las empresas permitiendo que las mismas alcancen mejores resultados dada la reducción de costos y de ineficiencias internas a la vez que permite un mayor enfoque en la generación de valor

**POR QUÉ NOSOTROS?**

- OPERACIÓN ADMINISTRATIVA INTEGRAL
- CONTABILIDAD, FINANZAS Y REPORTING
- GESTIÓN INTEGRAL DE LOS SERVICIOS DE NÓMINAS
- OUTSOURCING TRIBUTARIO

RECLUTAMIENTO

ENTRENAMIENTO

CONSULTORÍA

Figura 11. Título: “Formato de calendario de publicaciones” - Fuente: Elaboración Propia

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

MES DICIEMBRE - CONSULTORA OUTSIDE						
SEMANA 1						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Flyer presentación de servicios - Facebook / Instagram / LinkedIn - Feed e Historia						
	Carrusel educativo - Beneficios del outsourcing - Facebook / Instagram / LinkedIn Feed e Historia					
		Reel: Tips para mejorar la gestión del negocio - Facebook e Instagram - Feed e Historia		Reel: Tips para mejorar la gestión del negocio - Facebook e Instagram - Feed e Historia		
			Promoción de webinar - Problemática PYME - Facebook e Instagram			

Figura 12. Título: “Planilla de preparación de publicaciones” - Fuente: Elaboración Propia

SEMANA 1 DICIEMBRE - CONSULTORA OUTSIDE						
Hora	Copy	Objetivo	Detalles multimedia	Facebook	Instagram	LinkedIn
<b>Lunes</b>						
8:00 am	Conocés las soluciones que brinda Outside?	Lograr alcance para mejorar reconocimiento de los servicios	Flyer de servicios	X	X	X
<b>Martes</b>						
<b>Miércoles</b>						

Figura 13. Título: “Organigrama Estimativo” - Fuente: Elaboración Propia

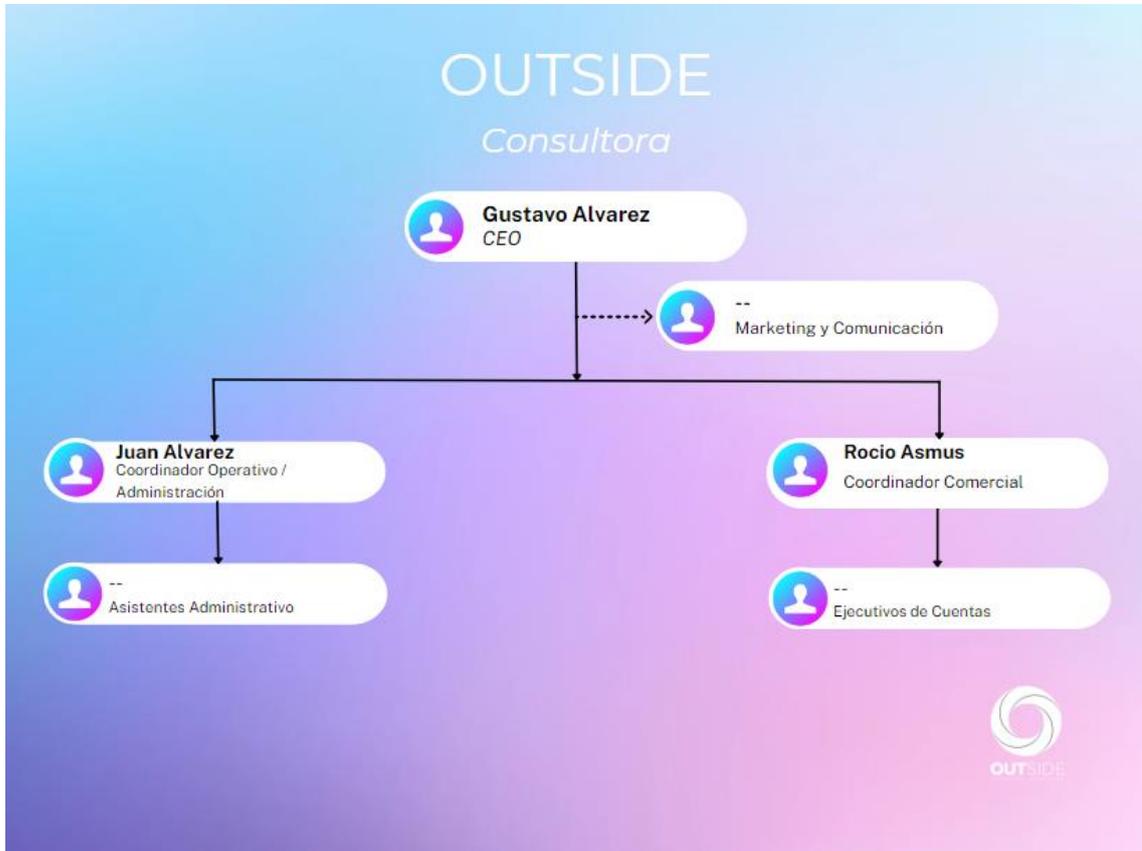


Figura 14. Título: “Descripción de puesto - CEO” - Fuente: Elaboración Propia

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> CEO	<b>Fecha:</b> --
<b>ÁREA:</b> Dirección	<b>Versión:</b> 01
<b>RESPONDE A:</b> Socios	
<b>SUBORDINADOS:</b> -	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b>	
Responsable máximo del resultado del negocio. Nexo con los socios para establecer lineamientos, objetivos, reportar avances o proponer nuevos proyectos. Con las metas establecidas será encargado de gestionar los equipos de trabajo y los recursos de la organización con el fin de cumplimentar aquellas.	
<b>DETALLE DE TAREAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Maximizar el resultado del negocio</li> <li>* Definición de políticas comerciales, económicas, humanas, productivas entre otras.</li> <li>* Gestión de recursos y de personal</li> <li>* Encargado de cumplimentar los requisitos legales que atañen al negocio</li> <li>* Nexo con los propietarios</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nivel: Universitario/Posgrado</li> <li>* Experiencia: Preferentemente de 5 años en posiciones similares</li> <li>* Edad: 35 años en adelante preferentemente</li> <li>* Sexo: Indistinto</li> <li>* Disponibilidad Horaria: Full time</li> </ul>	

Figura 15. Título: “Descripción de puesto - Coordinador Operativo y Coordinador Administrativo” - Fuente: Elaboración Propia

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador Operativo/Administración	<b>Fecha:</b> --
<b>ÁREA:</b> Administración/Operaciones	<b>Versión:</b> 01
<b>RESPONDE A:</b> CEO	
<b>SUBORDINADOS:</b> Asistente Administrativo	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b>	
Responsable de coordinar las actividades administrativas que se desarrollan tanto para los clientes como para la propia consultora. El objetivo de la posición se centra en que la información registrada en los diversos sistemas refleje la realidad de cada organización.	
<b>DETALLE DE TAREAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinar con el CEO los lineamientos de trabajo y objetivos propios</li> <li>* Asegurar la correcta prestación de los servicios administrativos</li> <li>* Asegurar la registración en tiempo y forma de los movimientos de la consultora</li> <li>* Emitir reportes de avance</li> <li>* Asistir o reemplazar a algún miembro del equipo en caso de que fuere necesario</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nivel: Universitario</li> <li>* Experiencia: Preferentemente de 2 a 5 años en posiciones similares</li> <li>* Edad: 30 años en adelante preferentemente</li> <li>* Sexo: Indistinto</li> <li>* Disponibilidad Horaria: Full time</li> </ul>	

Figura 16. Título: “Descripción de puesto - Coordinador Comercial” - Fuente:  
Elaboración Propia

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador Comercial	<b>Fecha:</b> --
<b>ÁREA:</b> Comercial	<b>Versión:</b> 01
<b>RESPONDE A:</b> CEO	
<b>SUBORDINADOS:</b> Ejecutivo de Cuentas	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b>	
Responsable de coordinar las actividades vinculadas a la comercialización de los productos, la generación de prospectos, el seguimiento de cada cliente, la presupuestación, la atención postventa etc. Además de ello se encarga de enlazar con el área de operaciones para ajustar los detalles de cada caso, los plazos de entrega, entre otros.	
<b>DETALLE DE TAREAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinar con el CEO los lineamientos de trabajo y objetivos propios</li> <li>* Coordinar las acciones comerciales necesarias para obtener prospectos</li> <li>* Coordinar las pautas de atención al cliente y dar seguimiento de cada caso</li> <li>* Establecer las acciones necesarias para un buen servicio de postventa</li> <li>* Emitir reportes de avance</li> <li>* Asistir o reemplazar a algún miembro del equipo en caso de que fuere necesario</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nivel: Universitario</li> <li>* Experiencia: Preferentemente de 2 a 5 años en posiciones similares</li> <li>* Edad: 30 años en adelante preferentemente</li> <li>* Sexo: Indistinto</li> <li>* Disponibilidad Horaria: Full time</li> </ul>	

Figura 17. Título: “Descripción de puesto – Asistente Administrativo” - Fuente:  
Elaboración Propia

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Asistente Administrativo	<b>Fecha:</b> --
<b>ÁREA:</b> Administración	<b>Versión:</b> 01
<b>RESPONDE A:</b> Coordinador Operaciones/Administración	
<b>SUBORDINADOS:</b> -	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b>	
Responsable de ejecutar todas las tareas de carácter administrativo tanto propias como las contratadas por terceros. Además de la ejecución será responsable de la correspondiente registración en los diversos sistemas proporcionados para tal fin.	
<b>DETALLE DE TAREAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Emisión de facturas</li> <li>* Gestión de cobranzas</li> <li>* Pago a proveedores</li> <li>* Registración de movimientos en el sistema</li> <li>* Tesorería del negocio</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nivel: Universitario/Universitario en curso</li> <li>* Experiencia: Preferentemente de 1 a 2 años en posiciones similares</li> <li>* Edad: 20 a 35 años preferentemente</li> <li>* Sexo: Indistinto</li> <li>* Disponibilidad Horaria: Full time</li> </ul>	

Figura 18. Título: “Descripción de puesto – Ejecutivo de Cuentas” - Fuente: Elaboración Propia

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Ejecutivo de cuentas	<b>Fecha:</b> --
<b>ÁREA:</b> Comercialización	<b>Versión:</b> 01
<b>RESPONDE A:</b> Coordinador Comercial	
<b>SUBORDINADOS:</b> -	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b>	
Responsable de ejecutar todas las tareas necesarias para la prospección, captación y cierre de de venta con los potenciales clientes del negocio.	
<b>DETALLE DE TAREAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Generación de leads</li> <li>* Contacto con los distintos clientes</li> <li>* Generar reunión de cierre y llenar formulario de solicitud de servicios</li> <li>* Contactarse periódicamente con el área de operaciones para informar las altas de los clientes</li> <li>* Emitir reportes de las métricas pertinentes</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nivel: Terciario</li> <li>* Experiencia: Preferentemente de 1 a 2 años en posiciones similares</li> <li>* Edad: 20 a 35 años preferentemente</li> <li>* Sexo: Indistinto</li> <li>* Disponibilidad Horaria: Full time</li> </ul>	

Figura 19. Título: “Planilla de Presupuesto” - Fuente: Elaboración Propia

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711



# Presupuesto

FECHA DE EMISIÓN:

**CLIENTE:**

**DIRECCIÓN:**

**TELÉFONO:**

CANTIDAD	ARTÍCULO	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
1	CONSULTORÍA SEMANAL	\$ 25,000	\$ 25,000
1	SELECCIÓN DE PERSONAL	\$ 100,000	\$100,000

## Notas

**SE REQUIERE DE UN ANTICIPO DEL 50%**

- Precios con IVA incluido
- Plazo de entrega ..... días
- Consideraciones especiales pactadas en las reuniones previas con el cliente

SUB TOTAL	\$ 125,000
IMPUESTO	\$ 26,250
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 151,250</b>

TELÉFONOS:	FACEBOOK:
EMAIL:	INSTAGRAM:
DIRECCIÓN:	PÁGINA WEB:

Figura 20. Título: “Brief de atención al cliente” - Fuente: Elaboración Propia

 <h1 style="margin: 0;">BRIEF DE SERVICIOS</h1>	
<b>Cliente:</b>	<b>SULQUI SA</b>
<b>Servicios Contratados:</b>	Consultoría Semanal
<b>Detalles del negocio:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprendimiento digital dedicado a la producción de software para la logística rural con 2 años de antigüedad en el mercado</li> <li>• Dotación de 3 personas incluido el dueño, todas ellas dedicadas a la producción y mantenimiento del software</li> <li>• Facturación anual de \$15.000.000 estimada</li> <li>• Radicada en Argentina pero con clientes en el exterior</li> <li>• Venta a través de redes de contacto del propietario, escaso desarrollo digital</li> </ul>
<b>Mercado objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes principales son las empresas medianas y de gran tamaño dedicadas al transporte de granos mediante diversos medios de transporte tanto en el país como en países limítrofes</li> </ul>
<b>Competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen productos "enlatados" de grandes desarrolladores por lo que la competencia existente viene de la mano de pequeños fabricantes radicados en zonas puntuales</li> </ul>
<b>Prioridades del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener mayores precisiones respecto al funcionamiento del negocio ya que no cuenta con información administrativo/contable</li> <li>• Poder armar una estructura que le permita delegar parte de sus funciones sin que el negocio se resienta</li> <li>• Profundizar la expansión en los mercados existentes o en nuevos mercados</li> </ul>
<b>Día de encuentro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miercoles por la mañana</li> </ul>
<b>Persona de contacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• José Gimenez - Propietario</li> </ul>
<b>Medio de contacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión presencial en la empresa - San Martín 150 Villa María - Tel 353514581</li> </ul>

Figura 21. Título: “Planilla modelo plan de acción” - Fuente: Elaboración Propia

**PLAN DE ACCIÓN**




N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA DE COMPROMISO	% AVANCE	VALIDADO
1	DEFINIR ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMA	CEO	31-12-2022	100,00%	Si
2	DEFINICIÓN DE CARTERA DE SERVICIOS	CEO / COORDINADOR COMERCIAL	31-03-2023	100,00%	Si
3	DISEÑAR MÉTRICAS	CEO / COOR. COMERCIAL / COOR. ADMINISTRACIÓN	31-03-2023	100,00%	Si
4	DEFINIR 4P DE MARKETING	CEO / COOR. COMERCIAL	30-04-2023	50,00%	No
5	CAMPAÑA DE LANZAMIENTO	CEO / COOR. COMERCIAL	30-06-2023	0,00%	No

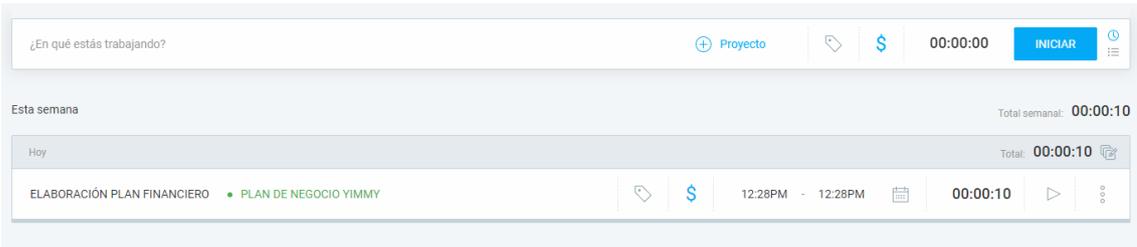
Figura 22. Título: “Planilla modelo tablero de indicadores” - Fuente: Elaboración Propia

**TABlero DE INDICADORES OUTSIDE**



N°	ÁREA	DESCRIPCIÓN DE TAREA	ENLACE
1	ADMINISTRACIÓN	Evolución del resultado mensual	<a href="#">RENTABILIDAD</a>
2	ADMINISTRACIÓN	Disponibilidades financieras actuales	<a href="#">DISPONIBILIDADES</a>
3	ADMINISTRACIÓN	Saldos adeudados por antigüedad	<a href="#">SALDO CTA. CTES.</a>
4	ADMINISTRACIÓN	Seguimiento de presupuesto	<a href="#">PRESUPUESTO</a>
5	COMERCIALIZACIÓN	Facturación mensual comparativa en \$	<a href="#">FACTURACIÓN</a>
6	COMERCIALIZACIÓN	Ventas desglosadas por tipo de servicio	<a href="#">MIX VENTAS</a>
7	COMERCIALIZACIÓN	Métricas de publicidad y conversión en ventas	<a href="#">DIGITAL</a>
8	OPERACIONES	Grado de satisfacción de los clientes	<a href="#">ÍND. SATISFACCIÓN</a>

Figura 23. Título: “Captura de muestra clockify” - Fuente: Elaboración Propia



¿En qué estás trabajando? Proyecto \$ 00:00:00 INICIAR

Esta semana Total semanal: 00:00:10

Hoy Total: 00:00:10

ELABORACIÓN PLAN FINANCIERO PLAN DE NEGOCIO YIMMY \$ 12:28PM - 12:28PM 00:00:10

Figura 24. Título: “Detalle de costos primer semestre” - Fuente: Elaboración Propia

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$414,164</b>	<b>\$445,425</b>	<b>\$567,023</b>	<b>\$554,328</b>	<b>\$665,907</b>	<b>\$924,962</b>
Sueldos Ejecutivos de cuentas	\$168,636	\$182,296	\$197,061	\$213,023	\$230,278	\$373,396
Comisiones Ejecutivos de cuentas	\$161,375	\$172,625	\$254,750	\$228,673	\$300,325	\$363,625
Cargas Sociales Ejecutivos de cuentas	\$84,153	\$90,505	\$115,212	\$112,632	\$135,304	\$187,940
<b>Gastos de Operaciones</b>	<b>\$3,625,017</b>	<b>\$3,918,643</b>	<b>\$4,236,053</b>	<b>\$4,579,174</b>	<b>\$4,950,087</b>	<b>\$7,780,045</b>
Sueldos y Jornales	\$2,611,135	\$2,822,637	\$3,051,270	\$3,298,423	\$3,565,595	\$5,781,613
Cargas Sociales	\$665,839	\$719,772	\$778,074	\$841,098	\$909,227	\$1,474,311
Energía eléctrica	\$9,000	\$9,729	\$10,517	\$11,369	\$12,290	\$13,285
Internet	\$7,018	\$7,586	\$8,201	\$8,865	\$9,583	\$20,720
Telefonía	\$11,400	\$12,323	\$13,322	\$14,401	\$15,567	\$16,828
Agua	\$1,625	\$1,757	\$1,899	\$2,053	\$2,219	\$2,399
Gas	\$5,000	\$5,405	\$5,843	\$6,316	\$6,828	\$7,381
Honorarios Pagados	\$80,000	\$86,480	\$93,485	\$101,057	\$109,243	\$118,091
Publicidad y Promociones	\$80,000	\$86,480	\$93,485	\$101,057	\$109,243	\$118,091
Alquileres pagados	\$125,000	\$135,125	\$146,070	\$157,902	\$170,692	\$184,518
Gastos Varios	\$5,000	\$5,405	\$5,843	\$6,316	\$6,828	\$7,381
Combustibles	\$24,000	\$25,944	\$28,045	\$30,317	\$32,773	\$35,427

<b>Gastos de Administración</b>	<b>\$154,100</b>	<b>\$165,125</b>	<b>\$233,014</b>	<b>\$214,518</b>	<b>\$274,398</b>	<b>\$327,804</b>
Honorarios Contador	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Honorarios de Sistema Contable	\$15,000	\$16,215	\$17,528	\$18,948	\$20,483	\$22,142
Papelaría y útiles de oficina	\$10,000	\$10,810	\$11,686	\$12,632	\$13,655	\$14,761
Impuesto sobre ventas	\$129,100	\$138,100	\$203,800	\$182,938	\$240,260	\$290,900
<b>Gastos Financieros</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
Intereses Pagados	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Diferencia de Cotización (RN-)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$4,193,281</b>	<b>\$4,529,194</b>	<b>\$5,036,091</b>	<b>\$5,348,021</b>	<b>\$5,890,392</b>	<b>\$9,032,811</b>

Figura 25. Título: “Detalle de costos segundo semestre” - Fuente: Elaboración Propia

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$854,114</b>	<b>\$880,590</b>	<b>\$933,723</b>	<b>\$1,104,774</b>	<b>\$1,228,434</b>	<b>\$1,557,625</b>
Sueldos Ejecutivos de cuentas	\$269,094	\$290,891	\$314,453	\$339,923	\$367,457	\$551,186
Comisiones Ejecutivos de cuentas	\$411,475	\$410,775	\$429,550	\$540,375	\$611,375	\$689,950
Cargas Sociales Ejecutivos de cuentas	\$173,545	\$178,925	\$189,721	\$224,476	\$249,602	\$316,490
<b>Gastos de Operaciones</b>	<b>\$5,795,678</b>	<b>\$6,265,128</b>	<b>\$6,772,603</b>	<b>\$7,321,184</b>	<b>\$7,914,200</b>	<b>\$12,414,702</b>
Sueldos y Jornales	\$4,166,616	\$4,504,111	\$4,868,944	\$5,263,329	\$5,689,659	\$9,225,781
Cargas Sociales	\$1,062,487	\$1,148,548	\$1,241,581	\$1,342,149	\$1,450,863	\$2,352,574
Energía eléctrica	\$14,361	\$15,525	\$16,782	\$18,142	\$19,611	\$21,199
Internet	\$22,398	\$24,212	\$26,173	\$28,293	\$30,585	\$33,062
Telefonía	\$18,191	\$19,665	\$21,257	\$22,979	\$24,841	\$26,853
Agua	\$2,593	\$2,803	\$3,030	\$3,276	\$3,541	\$3,828
Gas	\$7,979	\$8,625	\$9,323	\$10,079	\$10,895	\$11,777
Honorarios Pagados	\$127,657	\$137,997	\$149,175	\$161,258	\$174,320	\$188,440
Publicidad y Promociones	\$127,657	\$137,997	\$149,175	\$161,258	\$174,320	\$188,440
Alquileres pagados	\$199,464	\$215,620	\$233,086	\$251,966	\$272,375	\$294,437
Gastos Varios	\$7,979	\$8,625	\$9,323	\$10,079	\$10,895	\$11,777
Combustibles	\$38,297	\$41,399	\$44,752	\$48,377	\$52,296	\$56,532

<b>Gastos de Administración</b>	<b>\$444,073</b>	<b>\$452,819</b>	<b>\$477,899</b>	<b>\$577,434</b>	<b>\$645,990</b>	<b>\$721,558</b>
Honorarios Contador	\$75,000	\$81,075	\$87,642	\$94,741	\$102,415	\$110,711
Honorarios de Sistema Contable	\$23,936	\$25,874	\$27,970	\$30,236	\$32,685	\$35,332
Papelería y útiles de oficina	\$15,957	\$17,250	\$18,647	\$20,157	\$21,790	\$23,555
Impuesto sobre ventas	\$329,180	\$328,620	\$343,640	\$432,300	\$489,100	\$551,960
<b>Gastos Financieros</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
Intereses Pagados	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Diferencia de Cotización (RN-)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$7,093,864</b>	<b>\$7,598,537</b>	<b>\$8,184,225</b>	<b>\$9,003,392</b>	<b>\$9,788,624</b>	<b>\$14,693,885</b>

Figura 26. Título: “Detalle de costos tercer semestre” - Fuente: Elaboración Propia

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$1,322,698</b>	<b>\$1,312,752</b>	<b>\$1,508,689</b>	<b>\$1,446,191</b>	<b>\$1,485,412</b>	<b>\$2,012,658</b>
Sueldos Ejecutivos de cuentas	\$412,693	\$428,767	\$445,468	\$462,819	\$480,845	\$749,361
Comisiones Ejecutivos de cuentas	\$641,250	\$617,250	\$756,675	\$689,525	\$702,750	\$854,350
Cargas Sociales Ejecutivos de cuentas	\$268,755	\$266,734	\$306,546	\$293,848	\$301,817	\$408,946
<b>Gastos de Operaciones</b>	<b>\$8,576,523</b>	<b>\$8,910,578</b>	<b>\$9,257,645</b>	<b>\$9,618,231</b>	<b>\$9,992,861</b>	<b>\$14,522,516</b>
Sueldos y Jornales	\$6,141,515	\$6,380,727	\$6,629,256	\$6,887,466	\$7,155,732	\$10,733,599
Cargas Sociales	\$1,566,086	\$1,627,085	\$1,690,460	\$1,756,304	\$1,824,712	\$2,737,068
Energía eléctrica	\$22,025	\$22,883	\$23,774	\$24,700	\$25,662	\$26,662
Internet	\$34,350	\$35,688	\$37,078	\$38,522	\$40,023	\$41,582
Telefonía	\$27,899	\$28,985	\$30,114	\$31,287	\$32,506	\$33,772
Agua	\$3,977	\$4,132	\$4,293	\$4,460	\$4,634	\$4,814
Gas	\$12,236	\$12,713	\$13,208	\$13,722	\$14,257	\$14,812
Honorarios Pagados	\$195,780	\$203,405	\$211,328	\$219,559	\$228,111	\$236,996
Publicidad y Promociones	\$195,780	\$203,405	\$211,328	\$219,559	\$228,111	\$236,996
Alquileres pagados	\$305,906	\$317,821	\$330,200	\$343,061	\$356,423	\$370,306
Gastos Varios	\$12,236	\$12,713	\$13,208	\$13,722	\$14,257	\$14,812
Combustibles	\$58,734	\$61,022	\$63,398	\$65,868	\$68,433	\$71,099
<b>Gastos de Administración</b>	<b>\$689,204</b>	<b>\$676,867</b>	<b>\$795,538</b>	<b>\$749,226</b>	<b>\$767,503</b>	<b>\$896,779</b>
Honorarios Contador	\$115,023	\$119,503	\$124,158	\$128,994	\$134,018	\$139,238
Honorarios de Sistema Contable	\$36,709	\$38,138	\$39,624	\$41,167	\$42,771	\$44,437
Papelería y útiles de oficina	\$24,472	\$25,426	\$26,416	\$27,445	\$28,514	\$29,624
Impuesto sobre ventas	\$513,000	\$493,800	\$605,340	\$551,620	\$562,200	\$683,480
<b>Gastos Financieros</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
Intereses Pagados	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Diferencia de Cotización (RN-)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$10,588,425</b>	<b>\$10,900,197</b>	<b>\$11,561,872</b>	<b>\$11,813,648</b>	<b>\$12,245,775</b>	<b>\$17,431,953</b>

Figura 27. Título: “Detalle de costos cuarto semestre” - Fuente: Elaboración Propia

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	TOTAL PERIODO
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$1,770,562</b>	<b>\$1,908,978</b>	<b>\$1,833,478</b>	<b>\$1,839,232</b>	<b>\$2,114,104</b>	<b>\$2,338,604</b>	<b>\$31,024,429</b>
Sueldos Ejecutivos de cuentas	\$519,031	\$539,248	\$560,251	\$582,073	\$604,745	\$907,117	\$10,190,113
Comisiones Ejecutivos de cuentas	\$891,775	\$981,850	\$900,688	\$883,450	\$1,079,800	\$956,313	\$14,530,548
Cargas Sociales Ejecutivos de cuentas	\$359,756	\$387,880	\$372,539	\$373,708	\$429,559	\$475,175	\$6,303,768
<b>Gastos de Operaciones</b>	<b>\$10,423,052</b>	<b>\$10,829,030</b>	<b>\$11,250,821</b>	<b>\$11,689,040</b>	<b>\$12,144,328</b>	<b>\$18,264,583</b>	<b>\$211,051,721</b>
Sueldos y Jornales	\$7,434,448	\$7,724,020	\$8,024,871	\$8,337,439	\$8,662,183	\$13,499,362	\$152,459,730
Cargas Sociales	\$1,895,784	\$1,969,625	\$2,046,342	\$2,126,047	\$2,208,857	\$3,442,337	\$38,877,231
Energía eléctrica	\$27,701	\$28,779	\$29,900	\$31,065	\$32,275	\$33,532	\$500,770
Internet	\$43,201	\$44,884	\$46,632	\$48,449	\$50,336	\$52,296	\$739,740
Telefonía	\$35,087	\$36,454	\$37,874	\$39,349	\$40,882	\$42,474	\$634,309
Agua	\$5,001	\$5,196	\$5,399	\$5,609	\$5,827	\$6,054	\$90,417
Gas	\$15,389	\$15,989	\$16,611	\$17,258	\$17,931	\$18,629	\$278,206
Honorarios Pagados	\$246,227	\$255,817	\$265,781	\$276,133	\$286,889	\$298,063	\$4,451,291
Publicidad y Promociones	\$246,227	\$255,817	\$265,781	\$276,133	\$286,889	\$298,063	\$4,451,291
Alquileres pagados	\$384,729	\$399,714	\$415,283	\$431,459	\$448,264	\$465,724	\$6,955,143
Gastos Varios	\$15,389	\$15,989	\$16,611	\$17,258	\$17,931	\$18,629	\$278,206
Combustibles	\$73,868	\$76,745	\$79,734	\$82,840	\$86,067	\$89,419	\$1,335,387

<b>Gastos de Administración</b>	<b>\$935,027</b>	<b>\$1,015,719</b>	<b>\$959,757</b>	<b>\$955,284</b>	<b>\$1,122,044</b>	<b>\$1,033,311</b>	<b>\$15,284,989</b>
Honorarios Contador	\$144,661	\$150,296	\$156,150	\$162,232	\$168,551	\$175,116	\$2,269,523
Honorarios de Sistema Contable	\$46,168	\$47,966	\$49,834	\$51,775	\$53,792	\$55,887	\$834,617
Papelera y útiles de oficina	\$30,778	\$31,977	\$33,223	\$34,517	\$35,861	\$37,258	\$556,411
Impuesto sobre ventas	\$713,420	\$785,480	\$720,550	\$706,760	\$863,840	\$765,050	\$11,624,438
							\$0
<b>Gastos Financieros</b>	<b>\$0</b>						
Intereses Pagados	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Diferencia de Cotización (RN-)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$13,128,641</b>	<b>\$13,753,726</b>	<b>\$14,044,056</b>	<b>\$14,483,555</b>	<b>\$15,380,476</b>	<b>\$21,636,498</b>	<b>\$257,361,139</b>

Figura 28. Título: “Detalle de ingresos primer año” - Fuente: Elaboración Propia

INGRESOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>\$3,227,500</b>	<b>\$3,452,500</b>	<b>\$5,095,000</b>	<b>\$4,573,450</b>	<b>\$6,006,500</b>	<b>\$7,272,500</b>
SELECCIÓN DE PERSONAL	\$1,750,000.00	\$1,890,000.00	\$2,870,000.00	\$2,200,000.00	\$3,360,000.00	\$4,120,000.00
CONSULTORÍA SEMANAL	\$420,000.00	\$456,000.00	\$825,000.00	\$895,000.00	\$774,000.00	\$840,000.00
CONSULTORÍA QUINCENAL	\$195,000.00	\$210,000.00	\$300,000.00	\$243,450.00	\$350,000.00	\$472,500.00
HORA DE OUTSOURCING ADMINISTRATIVO	\$862,500.00	\$896,500.00	\$1,100,000.00	\$1,235,000.00	\$1,522,500.00	\$1,840,000.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$3,227,500</b>	<b>\$3,452,500</b>	<b>\$5,095,000</b>	<b>\$4,573,450</b>	<b>\$6,006,500</b>	<b>\$7,272,500</b>

INGRESOS	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>\$8,229,500</b>	<b>\$8,215,500</b>	<b>\$8,591,000</b>	<b>\$10,807,500</b>	<b>\$12,227,500</b>	<b>\$13,799,000</b>
SELECCIÓN DE PERSONAL	\$4,480,000.00	\$4,235,000.00	\$4,578,000.00	\$5,640,000.00	\$6,080,000.00	\$7,380,000.00
CONSULTORÍA SEMANAL	\$1,362,000.00	\$1,225,000.00	\$1,060,000.00	\$1,432,500.00	\$1,860,000.00	\$2,013,000.00
CONSULTORÍA QUINCENAL	\$512,500.00	\$663,000.00	\$478,000.00	\$647,500.00	\$700,000.00	\$606,000.00
HORA DE OUTSOURCING ADMINISTRATIVO	\$1,875,000.00	\$2,092,500.00	\$2,475,000.00	\$3,087,500.00	\$3,587,500.00	\$3,800,000.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$8,229,500</b>	<b>\$8,215,500</b>	<b>\$8,591,000</b>	<b>\$10,807,500</b>	<b>\$12,227,500</b>	<b>\$13,799,000</b>

Figura 29. Título: “Detalle de ingresos segundo año” - Fuente: Elaboración Propia

INGRESOS	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
Ingresos por ventas	\$12,825,000	\$12,345,000	\$15,133,500	\$13,790,500	\$14,055,000	\$17,087,000
SELECCIÓN DE PERSONAL	\$5,950,000.00	\$5,310,000.00	\$7,360,000.00	\$6,685,000.00	\$5,940,000.00	\$8,200,000.00
CONSULTORÍA SEMANAL	\$1,742,500.00	\$1,810,000.00	\$2,256,000.00	\$1,562,000.00	\$2,027,500.00	\$2,107,500.00
CONSULTORÍA QUINCENAL	\$787,500.00	\$817,500.00	\$680,000.00	\$706,000.00	\$917,500.00	\$1,144,500.00
HORA DE OUTSOURCING ADMINISTRATIVO	\$4,345,000.00	\$4,407,500.00	\$4,837,500.00	\$4,837,500.00	\$5,170,000.00	\$5,635,000.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$12,825,000</b>	<b>\$12,345,000</b>	<b>\$15,133,500</b>	<b>\$13,790,500</b>	<b>\$14,055,000</b>	<b>\$17,087,000</b>

INGRESOS	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	TOTAL AÑO 2	TOTAL PERIODO
Ingresos por ventas	\$17,835,500	\$19,637,000	\$18,013,750	\$17,669,000	\$21,596,000	\$19,126,250	\$199,113,500	\$290,610,950
SELECCIÓN DE PERSONAL	\$8,480,000.00	\$9,900,000.00	\$7,980,000.00	\$8,260,000.00	\$9,800,000.00	\$7,620,000.00	\$91,485,000	\$140,068,000
CONSULTORÍA SEMANAL	\$2,628,000.00	\$2,275,000.00	\$2,365,000.00	\$1,966,000.00	\$3,063,000.00	\$2,652,500.00	\$26,455,000	\$39,617,500
CONSULTORÍA QUINCENAL	\$990,000.00	\$1,234,500.00	\$1,068,750.00	\$888,000.00	\$1,383,000.00	\$1,197,500.00	\$11,814,750	\$17,192,700
HORA DE OUTSOURCING ADMINISTRATIVO	\$5,737,500.00	\$6,227,500.00	\$6,600,000.00	\$6,555,000.00	\$7,350,000.00	\$7,656,250.00	\$69,358,750	\$93,732,750
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$17,835,500</b>	<b>\$19,637,000</b>	<b>\$18,013,750</b>	<b>\$17,669,000</b>	<b>\$21,596,000</b>	<b>\$19,126,250</b>	<b>\$199,113,500</b>	<b>\$290,610,950</b>

Figura 30. Título: “Flujo de fondos primer año” - Fuente: Elaboración Propia

INGRESOS	SALDO INICIAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Ingresos por ventas		\$3,227,500	\$3,452,500	\$5,095,000	\$4,573,450	\$6,006,500	\$7,272,500
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$3,227,500</b>	<b>\$3,452,500</b>	<b>\$5,095,000</b>	<b>\$4,573,450</b>	<b>\$6,006,500</b>	<b>\$7,272,500</b>
EGRESOS	SALDO INICIAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Gastos de Ventas		\$414,164	\$445,425	\$567,023	\$554,328	\$665,907	\$924,962
Gastos de Operaciones		\$3,625,017	\$3,918,643	\$4,236,053	\$4,579,174	\$4,950,087	\$7,780,045
Gastos de Administración		\$154,100	\$165,125	\$233,014	\$214,518	\$274,398	\$327,804
Inversión Inicial	\$4,028,311						
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$4,028,311</b>	<b>\$4,193,281</b>	<b>\$4,529,194</b>	<b>\$5,036,091</b>	<b>\$5,348,021</b>	<b>\$5,890,392</b>	<b>\$9,032,811</b>
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>-\$4,028,311</b>	<b>-\$965,781</b>	<b>-\$1,076,694</b>	<b>\$58,909</b>	<b>-\$774,571</b>	<b>\$116,108</b>	<b>-\$1,760,311</b>

INGRESOS	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
Ingresos por ventas	\$8,229,500	\$8,215,500	\$8,591,000	\$10,807,500	\$12,227,500	\$13,799,000	\$91,497,450
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$8,229,500</b>	<b>\$8,215,500</b>	<b>\$8,591,000</b>	<b>\$10,807,500</b>	<b>\$12,227,500</b>	<b>\$13,799,000</b>	<b>\$91,497,450</b>
EGRESOS	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
Gastos de Ventas	\$854,114	\$880,590	\$933,723	\$1,104,774	\$1,228,434	\$1,557,625	\$10,131,071
Gastos de Operaciones	\$5,795,678	\$6,265,128	\$6,772,603	\$7,321,184	\$7,914,200	\$12,414,702	\$75,572,513
Gastos de Administración	\$444,073	\$452,819	\$477,899	\$577,434	\$645,990	\$721,558	\$4,688,733
Inversión Inicial							\$0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$7,093,864</b>	<b>\$7,598,537</b>	<b>\$8,184,225</b>	<b>\$9,003,392</b>	<b>\$9,788,624</b>	<b>\$14,693,885</b>	<b>\$90,392,317</b>
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>\$1,135,636</b>	<b>\$616,963</b>	<b>\$406,775</b>	<b>\$1,804,108</b>	<b>\$2,438,876</b>	<b>-\$894,885</b>	<b>\$1,105,133</b>

Figura 31. Título: “Flujo de fondos segundo año” - Fuente: Elaboración Propia

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

INGRESOS	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
Ingresos por ventas	\$12,825,000	\$12,345,000	\$15,133,500	\$13,790,500	\$14,055,000	\$17,087,000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$12,825,000</b>	<b>\$12,345,000</b>	<b>\$15,133,500</b>	<b>\$13,790,500</b>	<b>\$14,055,000</b>	<b>\$17,087,000</b>
EGRESOS	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
Gastos de Ventas	\$1,322,698	\$1,312,752	\$1,508,689	\$1,446,191	\$1,485,412	\$2,012,658
Gastos de Operaciones	\$8,576,523	\$8,910,578	\$9,257,645	\$9,618,231	\$9,992,861	\$14,522,516
Gastos de Administración	\$689,204	\$676,867	\$795,538	\$749,226	\$767,503	\$896,779
Inversión Inicial						
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$10,588,425</b>	<b>\$10,900,197</b>	<b>\$11,561,872</b>	<b>\$11,813,648</b>	<b>\$12,245,775</b>	<b>\$17,431,953</b>
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>\$2,236,575</b>	<b>\$1,444,803</b>	<b>\$3,571,628</b>	<b>\$1,976,852</b>	<b>\$1,809,225</b>	<b>-\$344,953</b>

INGRESOS	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	TOTAL AÑO 2	TOTAL PERIODO
Ingresos por ventas	\$17,835,500	\$19,637,000	\$18,013,750	\$17,669,000	\$21,596,000	\$19,126,250	\$199,113,500	\$290,610,950
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$17,835,500</b>	<b>\$19,637,000</b>	<b>\$18,013,750</b>	<b>\$17,669,000</b>	<b>\$21,596,000</b>	<b>\$19,126,250</b>	<b>\$199,113,500</b>	<b>\$290,610,950</b>
EGRESOS	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	TOTAL AÑO 2	TOTAL PERIODO
Gastos de Ventas	\$1,770,562	\$1,908,978	\$1,833,478	\$1,839,232	\$2,114,104	\$2,338,604	\$20,893,357	\$31,024,429
Gastos de Operaciones	\$10,423,052	\$10,829,030	\$11,250,821	\$11,689,040	\$12,144,328	\$18,264,583	\$135,479,208	\$211,051,721
Gastos de Administración	\$935,027	\$1,015,719	\$959,757	\$955,284	\$1,122,044	\$1,033,311	\$10,596,256	\$15,284,989
Inversión Inicial							\$0	\$4,028,311
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$13,128,641</b>	<b>\$13,753,726</b>	<b>\$14,044,056</b>	<b>\$14,483,555</b>	<b>\$15,380,476</b>	<b>\$21,636,498</b>	<b>\$166,968,822</b>	<b>\$261,389,450</b>
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>\$4,706,859</b>	<b>\$5,883,274</b>	<b>\$3,969,694</b>	<b>\$3,185,445</b>	<b>\$6,215,524</b>	<b>-\$2,510,248</b>	<b>\$32,144,678</b>	<b>\$29,221,500</b>

Figura 32. Título: “Diagrama de Gantt 23/24” - Fuente: Elaboración Propia

	2023												2024	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	
DISEÑO DE PUESTOS Y ORGANIGRAMA														
DEFINIR CARTERA DE SERVICIOS														
DEFINIR 4P DE MARKETING														
DEFINIR MÉTRICAS														
PLAN FINANCIERO														
DEFINIR PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS														
CUMPLIMENTAR REQUISITOS LEGALES / IMPOSITIVOS														
ADQUISICIÓN DE MUEBLES Y ÚTILES / INSUMOS														
CAMPAÑA PUBLICITARIA DE LANZAMIENTO														
PLANES DE CAPTACIÓN DE CLIENTES														
INICIO DE OPERACIONES														

Tabla: 1. Título: “Poder de negociación de los clientes” - Fuente: Elaboración Propia

Aspecto	Poco Influyente	Neutro	Muy Influyente
Tamaño de la			X

estructura del cliente			
Cantidad de clientes potenciales	X		
Costo de cambio de cliente	X		

Tabla: 2. Título: “Poder de negociación de los proveedores” - Fuente: Elaboración Propia

Aspecto	Poco Influyente	Neutro	Muy Influyente
Existencia de insumos claves	X		
Cantidad de proveedores	X		
Costo de cambio de proveedor	X		

Tabla: 3. Título: “Amenaza de nuevos competidores” - Fuente: Elaboración Propia

Aspecto	Poco Influyente	Neutro	Muy Influyente
Globalización			X
Calidad de profesionales del mercado			X
Inversión Necesaria	X		
Precios			X

competitivos			
--------------	--	--	--

Tabla: 4. Título: “Amenaza de productos sustitutos” - Fuente: Elaboración Propia

Aspecto	Poco Influyente	Neutro	Muy Influyente
Crecimiento del cliente			X
Existencia de sustitutos	X		
Costo de sustituir el servicio		X	

Tabla: 5. Título: “Rivalidad entre competidores” - Fuente: Elaboración Propia

Aspecto	Poco Influyente	Neutro	Muy Influyente
Precios relativos de la economía			X
Costo de cambio del proveedor			X
Globalización			X
Número de competidores	X		

Tabla: 6. Título: “Detalle de la inversión inicial” - Fuente: Elaboración Propia

**INVERSIÓN INICIAL**

CONCEPTO	CANTIDAD	C. UNITARIO	C. TOTAL
VINILO 3 MTS	1	\$30,700.00	\$30,700.00
COLOCACIÓN	1	\$65,000.00	\$65,000.00
PINTURA X 4LTS ALBALATEX DESIGN	2	\$18,700.00	\$37,400.00
MAMPOSTERIA	1	\$57,750.00	\$57,750.00
MANO DE OBRA PINTURA - COLOCACION MAMPOSTERIA	1	\$110,000.00	\$110,000.00
ESCRITORIOS NORDICOS	5	\$44,050.00	\$220,250.00
SILLAS NORDICAS	10	\$20,399.00	\$203,990.00
BIBLIOTECA - ESTANTERÍAS NORDICAS	2	\$55,025.00	\$110,050.00
TELEVISOR AOC 43 PULGADAS	1	\$185,670.00	\$185,670.00
MESA DE REUNIONES - SATLER NORDICA	1	\$251,672.00	\$251,672.00
HELADERA BAJO MESADA 50 L KANJI - KNJ48R	1	\$189,899.00	\$189,899.00
PAVA ELÉCTRICA ATMA PE0821NAP	1	\$24,745.00	\$24,745.00
MICROONDAS BGH QUICK CHEF B120DS20	1	\$162,840.00	\$162,840.00
NOTEBOOK HP I3	5	\$355,500.00	\$1,777,500.00
IMPRESORA SIMPLE FUNCION LASER HP	1	\$200,845.00	\$200,845.00
PAPELERÍA	1	\$100,000.00	\$100,000.00
CAMPAÑA DE LANZAMIENTO	1	\$300,000.00	\$300,000.00
			<b>\$4,028,311.00</b>

Tabla 7. Título: “Detalle de ventas primer año” - Fuente: Elaboración Propia

OUTSOURCING ADM. (HORAS)	
MES	CANTIDAD
1	115
2	110
3	125
4	130
5	145
6	160
7	150
8	155
9	165
10	190
11	205
12	200

SELECCIÓN DE PERSONAL	
MES	CANTIDAD
1	5
2	5
3	7
4	5
5	7
6	8
7	8
8	7
9	7
10	8
11	8
12	9

Plan de Negocios Consultora Outside - Alvarez Gustavo - Legajo: VMBA01684 - DNI  
34.685.711

CONSULTORÍA SEMANAL	
MES	CANTIDAD
1	3
2	3
3	5
4	5
5	4
6	4
7	6
8	5
9	4
10	5
11	6
12	6

CONSULTORÍA QUINCENAL	
MES	CANTIDAD
1	3
2	3
3	4
4	3
5	4
6	5
7	5
8	6
9	4
10	5
11	5
12	4

Tabla 8. Título: “Detalle de ventas segundo año” - Fuente: Elaboración Propia

OUTSOURCING ADM. (HORAS)	
MES	CANTIDAD
13	220
14	215
15	225
16	215
17	220
18	230
19	225
20	235
21	240
22	230
23	245
24	245

SELECCIÓN DE PERSONAL	
MES	CANTIDAD
13	7
14	6
15	8
16	7
17	6
18	8
19	8
20	9
21	7
22	7
23	8
24	6

CONSULTORÍA SEMANAL	
MES	CANTIDAD
13	5
14	5
15	6
16	4
17	5
18	5
19	6
20	5
21	5
22	4
23	6
24	5

CONSULTORÍA QUINCENAL	
MES	CANTIDAD
13	5
14	5
15	4
16	4
17	5
18	6
19	5
20	6
21	5
22	4
23	6
24	5

Anexo I. Título: “Encuesta de clientes” - Fuente: Elaboración Propia



Encuesta con fines educativos  
**Trabajo Final**  
**Alvarez Gustavo**

---

## Investigación de mercado - Consultora Administrativa

La siguiente encuesta es con fines educativos, los datos aquí relevados son anónimos y se utilizarán para generar conclusiones a incorporar en mi trabajo final de maestría.

Pregunta de contexto - Cantidad de empleados \*

- 0-10
- 10-30
- 30-100
- Más de 100

Pregunta de contexto - Localización \*

- Villa María y Región
- Córdoba Capital
- Río IV
- Resto de la Provincia de Córdoba
- Otra Provincia

Pregunta de contexto - Facturación Anual

- 0 - \$1.000.000
- \$1.000.000 - \$5.000.000
- \$5.000.000 - \$10.000.000
- Más de \$10.000.000

¿Cuál es el principal desafío que enfrenta en la gestión administrativa de su negocio? ¿Cuán importante cree que resulta un gestión eficiente para el éxito de su negocio? \*

Tu respuesta

---

En su ámbito de trabajo, ¿Contrata o contrató consultores en gestión de negocios? \*

- Sí
- No
- No, pero se piensa incorporar en el corto plazo

¿Contrata o contrató selecciones de personal a profesionales especialistas en la materia? \*

- Sí
- No
- No, pero se piensa contratar en el corto plazo

¿Contrata o contrató la tercerización de actividades como facturación, carga de comprobantes, elaboración de reportes u otro proceso administrativo? \*

- Sí
- No
- No, pero se piensa contratar en el corto plazo

En caso de respuesta negativa a la pregunta anterior - ¿Consideraría contratar a algún profesional o consultora externa que se encargue de los mismos? \*

Tu respuesta

---

¿Cuál cree usted que son los beneficios y los perjuicios de tercerizar actividades administrativas? \*

Tu respuesta

---

¿Conoce a alguna empresa o profesional que preste éste tipo de servicios? \*

- Sí
- No