

Escuela de Negocios
Universidad Siglo 21



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo Final de Graduación

**Plan de negocio para la creación de una consultora en gestión integral de pymes en Córdoba,
Argentina ,2024"**

Battiston Aldo Javier

Legajo VMBA002282

DNI 25247625

Director/a: Mgter Marcelo Calderón

Ciudad, Cordoba mes Septiembre Año 2022

Resumen

El presente trabajo busca implantar una consultora de gestión integral de pymes además de evaluar y analizar la viabilidad del negocio de consultoría, la comercialización de horas de consultoría en la provincia de Córdoba Argentina, con una infraestructura que permita ventas de servicio de consultoría que es la razón de la elaboración de este plan de negocios. El trabajo se sustenta en la investigación de mercado que muestra altas tasas de crecimiento sostenido de búsqueda de consultoría a nivel global y local dado por la escasez de los recursos humanos capacitados para entregar soluciones operativas tácticas y estratégicas en organizaciones con estructuras o nóminas menores a 100 personas llamadas pymes - pequeñas y medianas empresas impulsado este crecimiento de profesionales por ANR que el gobierno local y provincial entrega para ayudar a los emprendedores de mejoras y soluciones basadas en consultoría profesional para la mejora y optimización de procesos productivos eficientizando las operaciones productivas comerciales y administrativas.

Se trata de un estudio exploratorio-descriptivo, no probabilístico de carácter por conveniencia. En un primer momento, se aborda el perfil del consultor y los resultados cuantitativos. A continuación, se presentan los resultados cualitativos de las categorías 'El inicio del mercado de consultoría integral en Argentina' y 'desarrollo de mercado de consultoría integral'. En ese sentido, el estudio, además de cubrir el vacío sobre el tema, sirve como base para la toma de decisiones e incentiva discusiones e investigaciones académicas sobre el mercado de consultoría en Argentina. Los estudios revelan que en el año 2022 el mercado estaba valorado en más de 45 mil millones de dólares, siendo el segmento principal la estrategia y la gestión. Las previsiones indican que en 2030 estos ingresos podrían superar los US\$ 67 mil millones, haciéndolo aún más relevante profesionalmente (RESEARCH, 2023).

Sin embargo, a pesar de su magnitud, este sector aún es escasamente estudiado en Argentina. Se define al Mundo Pyme como la suma de los asalariados de las empresas del sector privado formal con 100 empleados o menos (AFIP), los independientes autónomos y monotributistas del sector privado formal (MTySS), y los asalariados no registrados (INDEC-EPH). El 77% del empleo privado en la Argentina es generado por el Mundo Pyme. Los asalariados no registrados generan el 37% del empleo privado total, los trabajadores Pymes el 23%, los monotributistas el 14% y los autónomos el 3%. El incremento del 6% del empleo en el Mundo Pyme en noviembre del año pasado fue impulsado en primer lugar por los asalariados no registrados (+13%), luego por los monotributistas (+8%) y en tercer lugar por los asalariados de las empresas Pymes (+6%). Si a los asalariados de las empresas con menos de 100 empleados, uno le

suma la cantidad de autónomos y de monotributistas los asalariados informales, la representación del empleo Pyme en el empleo privado total se incrementa al 76,7%.

Para aquellos que pudieron mantener sus empleos, el salario promedio perdió un 4,6% de su poder adquisitivo (medido contra el IPC) en el acumulado de 2020, 2021 y primeros 11 meses de 2022. (<https://ucema.edu.ar/sites/default/files/2023-03/IndicadoresCDPymes032023.pdf>)

Por ello el siguiente plan de negocio muestra que el crecimiento de las empresas pymes en Córdoba y en Argentina está dado por el sector autónomo y monotributista en ellos encontramos a los consultores. Así también la caída del poder adquisitivo ha sido el puntapié para que profesionales altamente capacitados den el salto hacia la consultoría cambiando su vínculo laboral migrando a las categorías anteriormente mencionadas.

Este plan de negocios servirá también para poder realizar el informe financiero que dé cuenta de la inversión inicial, retorno y proyecciones de venta, permitiendo así, obtener resultados concretos de la viabilidad del proyecto.

Del análisis realizado a través de la metodología e investigación, se puede concluir que el mercado meta son las pymes de Córdoba Argentina.

Así lo demuestra el análisis financiero que da cuenta de un escenario conservador, y bajo las tasas de crecimiento del mercado, se puede alcanzar un VAN positivo de \$5.301.423 y una TIR de 132%. Estos resultados se alcanzaron considerando una inversión inicial de \$1100000, un horizonte de evaluación de 5 años .

Considerando toda la información recabada, se puede concluir que es rentable implementar un negocio con foco en la consultoría de gestión integral en Córdoba Argentina, entendiendo que la consultoría es un mercado en expansión y en donde los clientes buscan servicios diferenciados y especializados para quienes consideran hoy contratar servicios de consultoría pero trabajando el modelo disruptivo y haciendo foco en la rentabilidad operativa y gestión administrativa podemos decir que la consultoría en gestión integral de pymes es un negocio con futuro muy próximo

Abstract

This work seeks to implement a comprehensive SME management consultancy in addition to evaluating and analyzing the viability of the consulting business, the commercialization of consulting hours in the province of Cordoba Argentina, with an infrastructure that allows sales of consulting services that is the reason for the preparation of this business plan . The work is based on market research that shows high rates of sustained growth in the search for consulting at a global and local level given by the scarcity of human resources trained to deliver tactical and strategic operational solutions in organizations with structures or nominas less than 100 people called SMEs -small and medium-sized companies driven by this growth of professionals by ANR than the local and provincial government delivery to help entrepreneurs with improvements and solutions based on professional consulting for the improvement and optimization of production processes, making commercial and administrative production operations more efficient.

It is an exploratory-descriptive study, not probabilistic in character for convenience. Initially, the consultant's profile and quantitative results are addressed. The qualitative results of the categories ' The start of the comprehensive consulting market in Argentina ' and ' development of the comprehensive consulting market ' are presented below. In this sense, the study, in addition to filling the gap on the subject, serves as the basis for decision-making and encourages academic discussions and research on the consulting market in Argentina Studies reveal that in 2022 the market was valued more of 45 billion dollars, the main segment being strategy and management. Forecasts indicate that in 2030 these revenues could exceed US \$ 67 billion, making it even more professionally relevant (RESEARCH, 2023).

However, despite its magnitude, this sector is still scarcely studied in Argentina . The SME World is defined as the sum of employees of formal private sector companies with 100 employees or less (AFIP), freelancers and monotributists from the formal private sector (MTySS), and unregistered employees (INDEC-EPH). 77% of private employment in Argentina is generated by the SME World. Unregistered employees generate 37% of total private employment, SME workers 23%, single-tributors 14% and the self-employed 3%.The 6% increase in employment in the SME World in November last year was driven first by unregistered employees (+ 13%), then by single-tributors (+ 8%) and thirdly by employees of SME companies (+ 6%).If to the employees of the companies with less than 100 employees, one adds the number of self-employed and single-tributists to informal employees, representation of SME employment in total private employment increases to 76.7%.

For those who were able to keep their jobs, the average salary lost 4.6% of their purchasing power (measured against the CPI) in the accumulated of 2020, 2021 and first 11M of 2022. (<https://ucema.edu.ar/sites/default/files/2023-03/IndicadoresCDPymes032023.pdf>)

For this reason, the following business plan shows that the growth of SME companies in Cordoba and Argentina is given by the autonomous and monotributist sector, where we find consultants. Likewise, the fall in purchasing power has been the highlight for highly trained professionals to make the leap towards the consultancy by changing their work link, migrating to the aforementioned categories.

This business plan will also serve to be able to carry out the financial report that accounts for the initial investment, return and sales projections, thus allowing, obtain concrete results of the viability of the project.

From the analysis carried out through methodology and research, it can be concluded that the target market is the SMEs of Argentine Cordoba.

This is demonstrated by the financial analysis that accounts for a conservative scenario, and under market growth rates, a positive NPV of \$ 5,301,423 and a TIR of 132% can be achieved%. These results were achieved considering an initial investment of \$ 1100000, a 5-year evaluation horizon .

Considering all the information collected, it can be concluded that it is profitable to implement a business with a focus on the comprehensive management consultancy in Argentine Cordoba, understanding that the consultancy is a

expanding market and where clients seek differentiated and specialized services for those who today consider hiring consulting services but working on the disruptive model and focusing on operational profitability and management administrative we can say that the consultancy in comprehensive management of SMEs is a business with a very near future



Reconocimientos

A mi director de tesis, Mgter Marcelo Calderón, por su apoyo y aportes para la concreción de este trabajo.

A todas las personas que colaboraron desde diferentes lugares para que pudiese finalizar el mismo.

Tabla de contenido

Resumen	2
Abstract.....	4
Reconocimeintos.....	6
Presentación del tema	11
1-Introduccion del tema	12
1.1 Planteamiento y formulacion del problema.....	14
2.Objetivos	16
2.1 Objetivos generales	16
2.1.2 Objetivos específicos	16
2.1.3 Antecedentes.....	15
3.Justificacion.....	17
4. Marco teorico.....	18
4.1 Análisis del entorno	23
4.1.1Microentorno	23
4.1.2 Macroentorno.....	26
4.1.3 Investigacion de mercado	29
5 Análisis FODA	29
5.1 Fortalezas	30
5.2 Debilidades	30
5.3 Oportunidades	30
5.4 Amenazas	30
6. Análisis competitivo	31
7. Estrategia.....	31
7.1Visión de la empresa	32
7.2Misión de la empresa	32
8. Plan de marketing.....	32
9. Plan de ventas.....	33
10. Plan de operaciones.....	34
11. Plan de recursos humanos.....	35
12. Plan financiero.....	36

13. Validacion de la propuesta de valor.....	38
14. Validacion del modelo negocio.....	39
15. Desarrollo del plan de negocio.....	40
15.1 Descripción del modelo de negocio.....	40
15.2 Analisis de entorno	40
15.3. Antecedentes del sector.....	42
15.4. Análisis competitivo.....	44
15.5 Análisis de mercado Objetivo.....	45
16. Plan de marketing.....	47
17. Plan de operaciones.....	48
17.1. Plan de equipo de gestión.....	49
18 Plan Financiero.....	53
19. Análisis FODA.....	61
20. Validación del modelo de negocios y de la propuesta de valor.....	63
21. Resultados de la investigación.....	67
22. Conclusiones.....	77
23. Bibliografía.....	79
24. Anexos.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de cantidades de empresas.....	13
Figura 2: Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	25
Figura 3: Factores Pestle del Macroentorno.....	26
Figura 4: Matriz FODA.....	30

Figura 5: Matriz Estrategica.....	32
Figura 6: Definicion de estrategia.....	33
Figura 7: Organigrama consultora integral de pymes.....	36
Figura 8: Mapa de valor.....	39
Figura 9: Esquema representativo de un plan de contingencias.....	41
Figura 10: Lienzo Canvas.....	42
Figura 11: Análisis Pestel.....	44
Figura 12: Modelo de las Fuerzas de Porter consultora de gestión integral de pymes.....	46
Figura13:Esquema representativo de un mapa de empatía.....	47
Figura 14:Esquema representativo las 4 p del marketing	50
Figura15: Esquema representativo del flujo de procesos.....	51
Figura 16: Organigrama funcional de Consultora integral -mínima expresión-.....	52

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Empleo en el sector privado	14
Tabla 2: Análisis competitivo de las consultoras	46
Tabla3: Análisis competitivo de los consultores.....	42
Tabla 4: Análisis de Precios hora consultor.....	49
Tabla 5:: Descripción de Funciones.....	53
Tabla 6 : Análisis del punto de equilibrio	54
Tabla 7: Estudio realista del mercado.....	55
Tabla 8: Flujo de fondos netos realista.....	56
Tabla 9: Estudio pesimista del mercado	57
Tabla 10: Flujo de fondos netos pesimista	58
Tabla 11: Estudio optimista del mercado	59
Tabla 12: Flujo de fondos netos optimista.....	60
Tabla 13: Comparativa de escenarios en horas facturadas.....	61
Tabla 14: Comparativa de escenarios en TIR y VAN	61
Tabla15:Modelo de decisión de escenarios.....	61
Tabla16: FODA consultora de gestión integral de pymes.....	62
Tabla 17: Plan estratégicos consultora de gestión integral de pymes.....	63
Tabla 18:Ficha técnica - Entrevista de experiencia a través de videoconferencia /presencial.....	65
Tabla 19: Ficha técnica-Entrevista en grupos focales a través de Googleforms.....	66
Tabla 20:Resultados Videoconferencia Directivos de Empresas.....	67
Tabla 21: Resultados en grupos focales a través de Googleforms.....	68
Tabla 22:Tipos de gestión.....	70
Tabla 23: Resultados Entrevista en grupos focales a través de Googleforms.....	71
Tabla 24: Resultados Entrevista en grupos focales a través de Googleforms.....	71
Tabla 25 Resultados Entrevista en grupos focales a través de Googleforms.....	73
Tabla 26: Resultados Entrevista en grupos focales a través de Googleforms.....	74
Tabla 27: Resultados Entrevista en grupos focales a través de Googleforms.....	75



El siguiente plan de negocios ha sido concebido desde la necesidad que poseen las pymes de la provincia de Córdoba, como así también las de Argentina, en la profesionalización de los procesos operativos, administrativos, comerciales y legales que su operatoria normal y habitual necesita para su subsistencia en los mercados altamente competitivos y globalizados, dándoles a estas pymes una solución integral de consultoría con profesionales altamente facultados reuniendo todas las soluciones posibles a la operatoria de la misma en un solo proveedor. Este proyecto innovador y disruptivo propone una solución no explotada aun el campo de la consultoría.

1.Introducción

Hoy en día, la competitividad globalizada dada por la eficiencia operativa y profesionalización de los procesos , a su vez, la búsqueda constante de la mejora en la productividad factores claves en los tiempos que atravesamos dados por la caída de la rentabilidad global en los últimos 10 años, y llevado a que la pandemia, cambio muchos de los paradigmas y formas en los negocios tradicionales .Esta última en uno de los riesgos y problemas que enfrentan las pymes de Córdoba, Argentina para su sostenibilidad. En el último tiempo, se ha visto crecer de forma exponencial el gasto que estas tienen, en cumplir con los requerimientos específicos, legales y otros requisitos, que los clientes solicitan. Por ende, minimizan su rentabilidad, en algunos casos ponen en juego su calidad, y en el mediano plazo su sostenibilidad, está en riesgo.

La consultoría juega un papel clave en el mundo empresarial y en diversos ámbitos de la sociedad, ofreciendo servicios especializados que aportan valor y favorecen el crecimiento empresarial sostenible. Además de su importancia para los negocios corporativos, el mercado de la consultoría se considera uno de los más atractivos desde el punto de vista financiero. Los estudios revelan que en el año 2022 el mercado estaba valorado en más de 45 mil millones de dólares, siendo el segmento principal la estrategia y la gestión. Las previsiones indican que en 2030 estos ingresos podrían superar los US\$ 67 mil millones, haciéndolo aún más relevante profesionalmente (RESEARCH, 2023).

En el presente trabajo se analizará la viabilidad y factibilidad bajo el modelo de plan de negocio para la creación de una consultora de gestión integral de pymes, orientado a dar soporte a todas aquellas empresas pymes de la ciudad de Córdoba, Argentina, para marzo del 2024 que deseen trabajar en la gestión de productividad, eficiencia y eficacia de sus recursos, teniendo como premisa la mejora continua en la gestión integral del management de la empresa, haciéndola sustentable y competitiva.

Para analizar la viabilidad de este plan de negocios se tomará como base la ciudad de Córdoba, Argentina en el sector industrial y de servicios, los años 2018 a 2023, con proyección de ser ampliado a todo el territorio argentino e incluso internacional.

Dado que en Argentina los costos de mano de obra tienen una gran incidencia en el precio de venta de un producto o servicio es que proponemos en este trabajo la creación de una consultora que de soluciones integrales a las necesidades de una pyme y que esta no entre en periodos de desinversión por su alta masa salarial la cual en muchos casos ha hecho que las pymes en Córdoba y en Argentina cierren sus puertas dejando de producir productos y servicios de clase mundial.

A nivel país las Pymes generan el 51% del trabajo privado, y por falta de un gerenciamiento eficaz y coyunturas específicas, vemos día tras día el cierre de Pymes productivas en nuestro país.,

A junio de 2021 existían 518.000 empresas registradas en Argentina el 98% del total, son empresas con hasta 100 empleados que define a una pyme, objeto de trabajo.

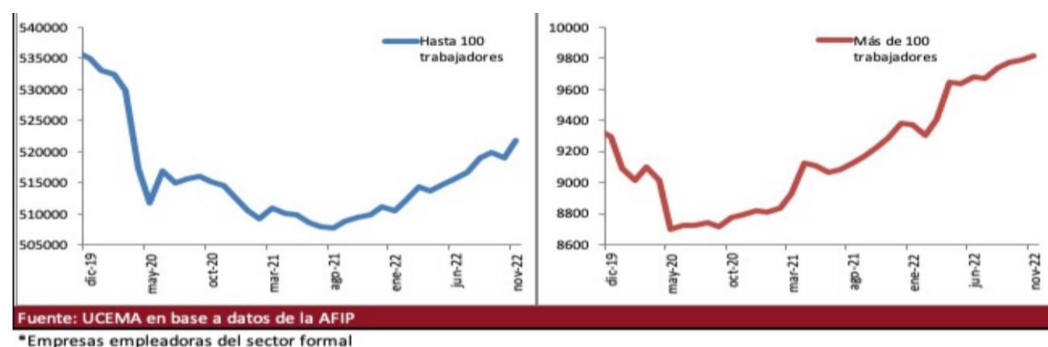
A partir de 2018 se observa una caída en la cantidad de pymes con registros de cierre en 2018-2019 de 11.000 pymes y en 2020, 22.400 pymes cerraron en Argentina. Se observa un descenso de la cantidad de Pymes a partir de 2018 que se profundiza luego de la pandemia.

El año 2021 muestra una caída neta de 4.700 empresas hasta agosto y un incremento neto de 3.280 empresas desde septiembre a diciembre dando señales de reactivación para el sector pyme. En el año 2022, esta tendencia a la suba se consolida con un aumento neto de 10.600 pymes de enero a noviembre. En agosto de 2021 la cantidad de Pymes comienza a mostrar una tendencia positiva. De todas formas, la cantidad de empresas a noviembre 2022 se encuentra en los niveles de 2008 con un crecimiento poblacional desde 2008 del 18%.

A noviembre de 2022 existe un total de 531.553 empresas registradas en Argentina. El 98% del total, son empresas con hasta 100 empleados.

Figura 1

Evolución de cantidad de empresas



Nota: <https://ucema.edu.ar/sites/default/files/2023-03/IndicadoresCDPymes032023.pdf>, consultado septiembre 2023.

Tabla 1

Empleo en el sector privado

nov-22		En miles	Var % m/m	Var % a/a	Part. %
Registrados	Asalariados Totales	6.623	0,5	5,0	46,6
	Asalariados Pymes	3.312	0,4	4,2	23,3
	Independientes Autónomos	391	-0,4	1,3	2,7
	Independientes Monotributo	1.938	1,6	7,7	13,6
No Registrados*		5.270	-2,5	13,0	37,1
TOTAL SECTOR PRIVADO**		14.222	0,4	6,2	100,0
TOTAL MUNDO PYME		10.911	0,4	6,3	76,7

Fuente: UCEMA en base a datos de la AFIP, MTySS, INDEC

* El dato corresponde al tercer trimestre de 2022

** No incluye a los trabajadores de casas particulares ni a los no asalariados o trabajadores por cuenta propia

Nota. <https://ucema.edu.ar/sites/default/files/2023-03/IndicadoresCDPymes032023.pdf>, consultado septiembre 2023.

Para revertir la situación, se propone el gerenciamiento integral de las pymes. Es decir tratar a una pyme como un negocio integral y no como unidades estratégicas de negocios que confluyen para ser una. Y es justo aquí, donde se abren posibilidades para modelos de negocios que acerquen soluciones de sostenibilidad basada en la rentabilidad de la integralidad de sus procesos.

Es por esta razón que el presente trabajo final de grado busca impulsar la creación de una consultora integral de pymes en Córdoba, Argentina.

La cual aumentará a trabajadores registrados independientes y autónomos los cuales darán su conocimiento para que las pymes no cierren y aporten soluciones para la sostenibilidad de las mismas y de sus estructuras, incrementando la fuerza laboral por consiguiente.

Se tomará como puntapié inicial la definición de consultoría que se realiza en el libro editado por Milan Krub (2002) donde se la define como *“un servicio de asesoría profesional independiente que ayuda a la empresa a: alcanzar los objetivos, mediante la solución de problemas; descubrir y evaluar oportunidades; mejorar el aprendizaje y lograr la puesta en práctica de los cambios”*.

1.1 Planteamiento y formulación del problema

Como se ha planteado y es de público conocimiento la ineficiencia de los sectores productivos nos han llevado a cierres de empresas, las cuales han fusionado durante años de una forma y en la actualidad necesitan cambiar paradigmas de su gerenciamiento. Pero los nuevos paradigmas del management nos lleva a reformular la gestión dentro de las organizaciones y eficientización, por la cual las empresas bajan sus costos operativos y los transforman en utilidades, que en algunos casos son la base de la sostenibilidad del negocio a mediano y largo plazo.

Con el servicio de consultoría planteado lo que se brinda es la adquisición de conocimiento, métodos, buenas prácticas en el management de la empresa.

Es una relación de agregado de valor y maximización de resultados continuo donde encontramos relaciones mutuamente beneficiosas.

Para analizar la viabilidad y factibilidad de este plan de negocios se tomará como base la ciudad de Córdoba - Argentina, con proyección de ser ampliado a todo el territorio Argentino e incluso internacional haciendo base en los Países Limítrofes. Será desarrollado en el primer semestre de 2024, sin embargo, se tomará como precedente para el análisis y estudio de mercado el año 2020-2021.

Según lo planteado: ¿Cómo realizar un plan de negocios para la creación de una consultora especializada en la Gestión Integral de Pymes para la ciudad de Córdoba-Argentina?; ¿Qué requerimientos (técnicos, económicos, recursos humanos, etc) serán necesarios para la ejecución del proyecto?; ¿Existe demanda/mercado para este servicio de consultoría?; ¿Es financiera y económicamente factible y viable?

Para dar respuesta a esta pregunta, es necesario atender también:

- ¿Qué modelo de negocio permitirá ser competitivo en las pymes?
- ¿Cómo se compone el mercado de la consultoría?
- ¿Qué estrategia comercial se debe implementar?
- ¿Qué recursos son necesarios para llevar adelante el proyecto?
- ¿Cuáles son los costos asociados al proyecto?

2.Objetivo general

Realizar un plan de negocios para la creación de una consultora de gestión integral de pymes en cordoba argentina para el año 2024.

2.1 Objetivos especificos

- Identificar, con estudio de mercado el mercado meta de la consultora.
- Determinar los requerimientos técnicos, económicos, de recursos humanos necesarios para la puesta en funcionamiento de la consultora, en el primer semestre del año 2024.
- Elaborar un estudio financiero que determine la viabilidad del proyecto ante distintos escenarios.
- Realizar un estudio económico del proyecto analizando inversión y retorno, márgenes de contribución y ganancias.

2.1.2 Antecedentes

Como el proyecto tiene como objetivo la creación de una consultora de gestión integral de pymes se buscó antecedentes relacionados al respecto no encontrando la información suficiente, lo cual lo convierte en un proyecto interesante desde el punto de vista innovador y disruptivo debido a que rompe con los modelos de consultoría tradicional que hoy están en el mercado.

Se nombra la palabra integral cuando por proceso-nicho se aborda la integralidad del mismo no se abordan desde la integralidad operacional de una pyme como servicio soporte de las necesidades insatisfechas de las empresas pequeñas y medianas que no cuentan con un presupuesto sustancial para el empleo de recursos.

3. Justificación

La elaboración de este Plan de Negocios para la creación de una consultora en gestión integral de pymes pretende analizar su viabilidad y factibilidad, considerando que todas las empresas cuentan con áreas débiles, que al ser potenciadas por un servicio de consultoría integral en gestión de pymes, viendo a esta como parte del todo y no solo como una área o unidad estratégica de negocio aislada, teniendo como foco el cliente final y su satisfacción, para que la productividad y eficiencia de los procesos claves de la empresa, para que de esta forma agreguen valor al management de las pymes.

Es fundamental para llevarlo a cabo considerar tres puntos importantes que guiarán la exposición de todo el trabajo:

En primer lugar las pymes de Córdoba no poseen una estructura jerárquica capacitada en el ámbito profesional, o sea no hay profesionalización de las pymes por lo cual el conocimiento siempre ha sido visto como un costo/gasto y no un activo o una inversión es por ello que vemos una oportunidad en que las pymes contraten el servicio donde estos activos son de uso temporal- part-time y a demanda sin generar costos fijos que la situación del país y el entorno macroeconómico de la pyme no genera un marco de estabilidad para la absorción de los mismos.

En segundo lugar, las estructuras de las pymes en Córdoba no contratan en su mayoría, consultoras en gestión, de hecho, gran parte lo hace para solo temas legales y contables, de capital humano, calidad, management, comercio exterior y marketing es por ello que el beneficio de tener las necesidades resueltas con un proveedor de servicios calificado hace a esta propuesta muy atractiva innovadora y competitiva en el mercado local.

En tercer y último lugar, en la provincia de Córdoba, corazón productivo de la Argentina emprendedora, en su camino a la sostenibilidad y productividad, consultoras de gestión integral agregan valor en el desarrollo de los negocios promoviendo la mejora continua de los productos y servicios. Haciendo converger el conocimiento global de las operaciones de los procesos de las empresas en un proveedor calificado restringiendo así la variabilidad de enfoques y maximizando la probabilidad de éxito de la gestión.

Definición y Teoría de La Consultoría: El Instituto de consultores de empresas del Reino Unido define la consultoría de empresas de la siguiente manera; “Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de

asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones". <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-teoria-de-la-consultoria> (2023)

Según esta definición nuestro plan de negocios es disruptivo y totalmente aplicable en un entorno como Córdoba, Argentina en el contexto socio cultural que vivimos.

Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Ciertamente es que los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación. <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-teoria-de-la-consultoria> (2023).

4. Marco teórico

Importancia de las PYMEs en la Economía Local

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) son cruciales para la economía argentina y especialmente para ciudades como Córdoba. Representan una gran parte del tejido empresarial y generan una cantidad significativa de empleo. En Córdoba, las PYMEs contribuyen de manera importante al desarrollo económico y social de la región.

Teoría del Desarrollo Económico Local: Destaca cómo las PYMEs fomentan el desarrollo económico a nivel local, creando empleo y estimulando la economía regional (Porter, 1990).

Teoría de la Creación de Valor: Las PYMEs son vistas como generadoras de valor económico y social a nivel local, contribuyendo al desarrollo sostenible (Schumpeter, 1934).

Desafíos y Necesidades de las PYMEs

Las PYMEs enfrentan numerosos desafíos, como la falta de acceso a financiamiento, la necesidad de mejora en la gestión y la adaptación a cambios en el mercado. Estos desafíos a menudo limitan su crecimiento y competitividad.

Teoría de la Gestión de Pequeñas Empresas: Resalta las dificultades específicas que enfrentan las pequeñas empresas en términos de gestión y recursos (Mintzberg, 1979).

Modelo de Capacidad Dinámica: Sugiere que las PYMEs deben desarrollar capacidades para adaptarse a un entorno cambiante (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Beneficios de una Consultora Integral

Una consultora integral puede ofrecer servicios que cubran múltiples aspectos de la gestión empresarial, como estrategia, finanzas, recursos humanos, y marketing. Esto ayuda a las PYMEs a mejorar su eficiencia, competitividad y sostenibilidad.

Teoría de los Servicios Integrales: Argumenta que la oferta de servicios integrales puede proporcionar soluciones más completas y eficientes para los problemas empresariales (Kotler & Keller, 2016).

Teoría del Valor Añadido: Una consultora puede agregar valor al ofrecer conocimientos especializados y servicios que las PYMEs no tienen internamente (Porter, 1985).

Tendencias del Mercado en Córdoba

Córdoba es un centro económico importante en Argentina con un entorno empresarial en evolución. La ciudad presenta oportunidades para la consultoría en PYMEs debido a su creciente sector de servicios y la necesidad de las empresas locales de adaptarse a cambios económicos y tecnológicos.

Teoría del Desarrollo Regional: Explora cómo las características económicas y demográficas de una región influyen en la demanda de servicios empresariales (Krugman, 1991).

Teoría de la Competitividad Regional: Examina cómo las características locales pueden crear oportunidades para nuevas empresas y servicios (Porter, 1998).

Impacto Esperado de la Consultora en las PYMEs

El impacto de una consultora integral puede ser significativo en términos de crecimiento empresarial, mejora de procesos y acceso a nuevos mercados. A largo plazo, esto contribuye al fortalecimiento del ecosistema empresarial local. A la maximización de utilidades bajando el costo fijo aumentado el resultado operativo de la gestión debido a que los bajan los costos fijos erogables entendiendo el ejercicio para una reinversión del capital de trabajo.

Teoría del Cambio Organizacional: Indica cómo las intervenciones externas, como las ofrecidas por una consultora, pueden transformar las capacidades y resultados de las empresas (Kotter, 1996).

Teoría del Crecimiento Empresarial: Analiza cómo el asesoramiento y la consultoría pueden acelerar el crecimiento de las PYMEs y mejorar su rendimiento (Penrose, 1959).

La consultoría es un servicio profesional especializado en áreas, prestado por empresas o por profesionales (conocidas como consultoras o consultores, respectivamente) con experiencia o conocimientos específicos en un área, asesorando a personas, a otras empresas, a grupos de empresas, a países o a organizaciones en general. Puede centrarse en consultoría integral o en un área específica, como por ejemplo en Administración, Recursos Humanos, Operaciones, Mercadotecnia, Ventas y Finanzas. <https://es.wikipedia.org/wiki/Consultor%C3%ADa>.

"La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo."

Tomado del libro La consultoría de empresas. Guía para la profesión del autor Milan Kubr. Ed. Limusa (Noriega Editores - México. 2008. Pág 4.)

La consultoría se puede conceptualizar como una actividad en la que un profesional o una empresa con conocimiento especializado y/o experiencia, brinda orientación, asesoramiento y asistencia a organizaciones o individuos para implementar cambios destinados a mejorar el desempeño, alcanzar metas o resolver problemas (KUBR, 1997).

La esencia de la consultoría implica la transferencia de conocimiento, experiencia y perspectivas externas para ayudar a los ejecutivos y profesionales a tomar decisiones (OLIVEIRA, 2019) y lograr los resultados deseados. Cabe señalar que este conocimiento engloba habilidades técnicas en un tema determinado y

también habilidades personales que le permiten al consultor brindar un asesoramiento completo, apoyando y dando seguimiento a la ejecución de los proyectos (BLOCK, 2013) .

En la misma línea, Berti (2011) argumenta que la importancia del asesoramiento puede verse reducida en comparación con otros aspectos del rol del consultor, como la construcción de conocimiento a partir de experiencias y el análisis de la situación junto con los clientes. Cohen (2019) completa afirmando que es a través del cuestionamiento que el consultor obtiene respuestas efectivas y que la interacción no debe basarse en respuestas prefabricadas.

Un punto importante en la consultoría es la independencia. El rol externo del consultor permite una asesoría imparcial y más objetiva, el hecho de que no sea parte del sistema jerárquico de la organización permite que la relación sea de sociedad y no de subordinación (SCHLEMENSON, 1998; WEISS, 2018). Así, el profesional consultor puede, dentro de sus límites de especialización (SCHLEMENSON, 1998), asistir a la empresa en los procesos de toma de decisiones, sin embargo, tener control directo en la gestión Oliveira (2019).

El proyecto surge como una idea que busca la solución de un problema o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio. Para evaluar un proyecto, se debe hacerlo en términos de conveniencia. Dicho de otra forma, se pretende dar la mejor solución al problema económico que se ha planteado (Sapag Chain, 2008).

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas, una necesidad humana. (Gabriel Baca Urbina, 2013).

El proyecto de inversión según Gabriel Baca Urbina, se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.

La formulación y evaluación de proyectos de inversión tiene su origen en el plan de negocios que crea un ideólogo empresarial con el objetivo de aprovechar una oportunidad de producir bienes y servicios que satisfagan necesidades o solucionen problemas. (Fernando Rodríguez Aranday, 2018). Jhonny de Jesús Meza Orozco lo describe como un plan, al que si se le asigna un determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o servicio útil a la sociedad.

Tipos de Proyectos:

Clasificación según Jhonny de Jesús Meza Orozco:

Según la categoría, los proyectos pueden ser:

- a) De producción de bienes.
- b) De prestación de servicios.

Según la actividad económica, dependiendo del sector económico que atienden, pueden ser:

- a) Proyectos agropecuarios.
- b) Proyectos industriales.
- c) Proyectos de servicios.
- d) Proyectos comerciales, etc.

Según su carácter y entidad que los promueve, los proyectos pueden ser:

- a) Proyectos de inversión privados (con ánimo de lucro).
- b) Proyectos de carácter social.

Clasificación según Sapag Chain:

Según el objetivo o finalidad del estudio, los proyectos se hacen para evaluar:

- a) La rentabilidad del proyecto.
- b) La rentabilidad del inversionista.
- c) La capacidad de pago del proyecto.

Según la finalidad o el objetivo de la inversión los proyectos se hacen para evaluar:

- a) La creación de un nuevo negocio.
- b) Un proyecto de modernización.

La evaluación de proyectos de inversión tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. De esta manera, se asignan los escasos recursos a la mejor alternativa. (Gabriel Baca Urbina, 2013).

Entre los objetivos principales del plan de negocios se incluye la obtención de tasas de rendimiento, los valores actuales y el periodo de recuperación de la inversión, de acuerdo con los capitales invertidos, así como el desarrollo posterior. (Fernando Rodríguez Aranday, 2018).

El plan de negocio es el documento que se utiliza para analizar, evaluar, presentar y filtrar un

proyecto de empresa. Con el plan de negocio, se examinan las diferentes alternativas para llevar adelante una idea de negocio, evaluando la capacidad técnica y comercial (¿puede hacerse?), los resultados económico-financieros (¿tendremos los resultados esperados?) y la obtención de recursos (¿tenemos los recursos necesarios?). (Lázaro Esteban, Jesús., 2016).

De acuerdo a Longenecker et al. (2010) el plan de negocio *“es un documento en el que se bosqueja la idea básica que fundamenta una empresa y se describen consideraciones relacionadas con su puesta en marcha”* (p.151). Es decir, se expone una iniciativa de negocio y se hacen descripciones de la situación actual y futura del proyecto. Así mismo, (Lázaro Esteban, Jesús., 2016). menciona que un plan de negocios *“se utiliza para analizar, evaluar, presentar y filtrar un proyecto de empresa”* (p.4). Por lo que es el instrumento ideal para estudiar un emprendimiento, proyecto en su totalidad.

Como el proyecto trata de la creación de una consultora en gestión integral de pymes en Córdoba, el plan de negocio va a permitir *“identificar la naturaleza y el contexto de la oportunidad de negocios, presentar el método que se piensa adoptar para aprovechar dicha oportunidad y reconocer los factores que determinarán si la nueva iniciativa de negocios tendrá éxito”* (Longenecker et al., 2010, p.154).

En ese sentido, el plan de negocio podrá servir para:

1. filtrar la oportunidad de negocio mediante estudios de viabilidad técnica y comercial, económica - financiera, así como social y medioambiental. En base a estos se podrá definir procedimientos, estrategias y acciones para que la empresa se haga realidad.
2. vender el plan para conseguir financiamiento ante entidades o grupos de inversionistas interesados en formar parte del proyecto.

A lo mencionado, se debe agregar que el instrumento puede proporcionar una declaración de metas y estrategias a un público interno, y establecer vínculos con un público externo que colabore con dichos propósitos. *“El primer grupo lo conforman los usuarios internos del plan: el emprendedor, la nueva administración de la empresa y los empleados. El segundo grupo se compone de personas externas a la empresa, pero que son decisivas para su éxito: clientes potenciales, proveedores, acreedores e inversionistas”* (Longenecker et al., 2010, p.154). Así se puede tener una perspectiva de quien podría interesarse en el plan de negocio.

Así mismo, toda empresa de acuerdo a su etapa en el ciclo de vida tendrá diferentes enfoques y herramientas al momento de elaborar su plan de negocio (Lázaro, 2016) Para este proyecto, el tipo de plan que se corresponde con la etapa “start- up” es el de “plan de negocio para una empresa de nueva creación”, donde el objetivo principal es el “lanzamiento”.

Siguiendo a Lázaro Esteban Jesús (2016) un plan de negocio está compuesto de varios elementos o planes relacionados entre sí. Si bien no hay una estructura generalizada, se puede ver que la mayoría de los planes de negocio tienen en común los siguientes elementos.

1. Resumen ejecutivo.
2. Descripción del negocio.
3. Análisis del entorno y sector.
4. Análisis del mercado.
5. Análisis DAFO
6. Análisis competitivo.
7. Estrategia
8. Plan de marketing.
9. Plan de ventas
10. Plan de operaciones.
11. Plan de recursos humanos.
12. Plan financiero.
13. Plan de contingencia.
14. Anexos.
15. Conclusiones.

4. Análisis del entorno

4.1 Microentorno

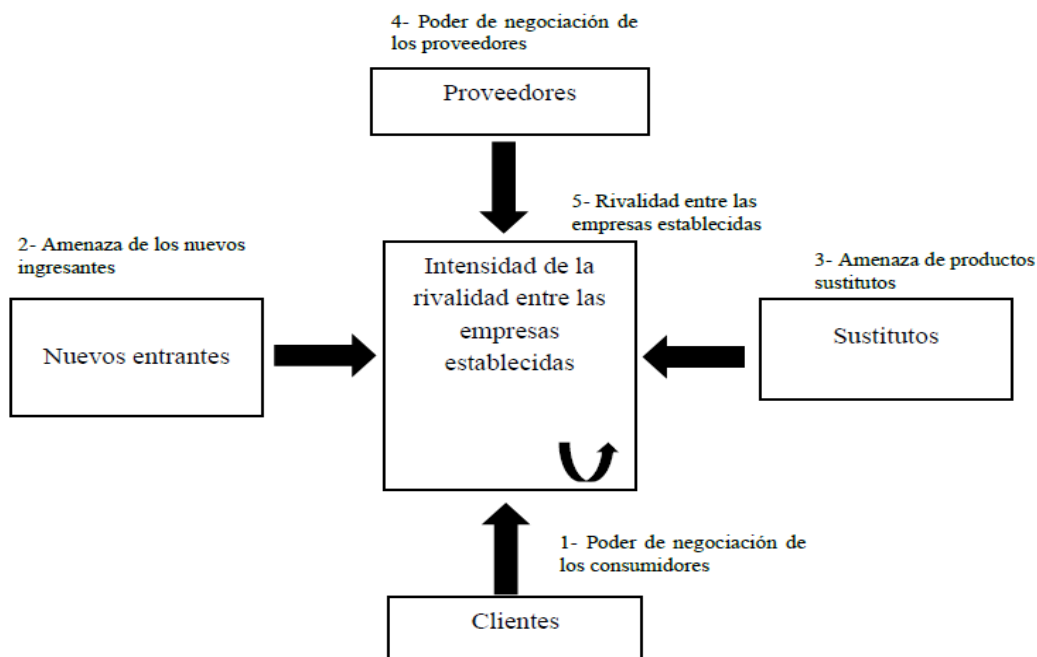
El microentorno incluye a todos los actores cercanos a la empresa que afectan, tanto positiva como negativamente, su capacidad para crear valor para los clientes y relaciones con ellos, según P. Kotler y G. Armstrong (2013). Al diseñar los planes de marketing se debe tomar en cuenta a otros grupos de la empresa tales como finanzas, investigación y desarrollo (I&D), compras, operaciones y contabilidad, producción. Todos estos grupos interrelacionados forman el entorno interno. En base a la misión de la empresa, los objetivos, estrategias y políticas se toman las decisiones, trabajando y compartiendo responsabilidades entre todos los departamentos, siempre buscando cubrir las necesidades del cliente y a la vez crear valor para el mismo. En cuanto a los proveedores constituyen un eslabón importante y estratégico en la red general de la empresa de entrega de valor al cliente; proveen los recursos claves que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios. Es muy importante crear relaciones cercanas con la red de proveedores, generando alianzas estratégicas comerciales para manejar los costos y volúmenes de suministros, como la calidad de los mismos. Igual que los proveedores, los consultores que forman un importante componente de la red general de entrega de valor de la empresa. En su búsqueda por crear relaciones satisfactorias con los clientes, la empresa debe hacer más que sólo optimizar su propio desempeño, debe asociarse de manera eficaz con los proveedores para optimizar el desempeño del sistema entero. Para ser una empresa exitosa, se debe proveer mayor valor y satisfacción al cliente, quienes son los actores más importantes dentro del microentorno de la empresa, que los competidores. Cada tipo de mercado tiene características especiales que requieren un estudio cuidadoso por parte de cada empresa; por ello las relaciones con los proveedores es clave y vital pero las pymes no pueden abarcar toda la estructura y capacidad que se necesita para satisfacer a los clientes del microentorno; por lo tanto esto se debe hacer con recursos de altas prestaciones capacitados y experimentados ellos son aliados estratégicos para el desarrollo empresarial.

El análisis competitivo del proyecto se enmarca en el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008). El mismo define cinco causas en el micro entorno que influyen en el modelo del negocio, a saber: poder de negociación de los consumidores, amenaza de nuevos ingresantes, amenaza de productos sustitutos,

poder de negociación de los proveedores, y rivalidad entre las empresas establecidas. La Figura 3 ilustra el modelo (Porter, 2008).

Figura 2

Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Nota: *El modelo de las fuerzas de porter esta reproducido de (Hill, Jones, and Shilling, 2015)*

Estas fuerzas sirven para el planteo de estrategias de supervivencia de la empresa ya que determinan amenazas y oportunidades (Hill, Jones, & Schilling, 2015). Una amenaza grande puede conducir a pérdidas en las utilidades de la empresa, por el contrario, fuerzas competitivas débiles posicionan a la empresa con ventajas (Chain, Chain, & Puelma, 2014).

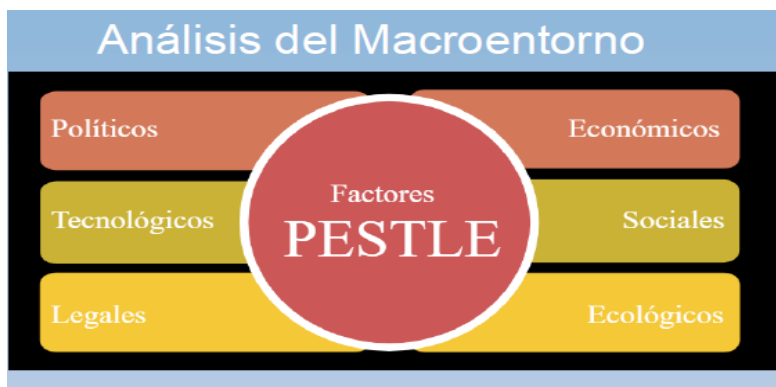
El peso de las fuerzas puede cambiar con el tiempo generando escenarios diferentes y la necesidad de que la empresa readapte sus estrategias para no perder su participación en el mercado (Hill, Jones, & Schilling, 2015) (Chain, Chain, & Puelma, 2014)

4.2 Macroentorno

La empresa y todos los demás actores operan dentro de un macroentorno más grande de fuerzas que configuran las oportunidades y presentan amenazas para la empresa, afectando directamente al plan de negocio, según P. Kotler y G. Amstrong (2013). El entorno demográfico y sus cambios tienen implicaciones importantes para los negocios. En La Consultora integral de Pymes existen consultorías diseñadas para cada empresa-requerimiento específico de cliente, teniendo en cuenta los patrones de excelencia de los clientes, tanto del mercado interno como en el mercados nacional. Los factores económicos pueden tener un efecto dramático en la inversión del consumidor y su comportamiento de compra de la consultoría. Teniendo en cuenta al informe expuesto por Perfil (2022) indicando que la economía argentina crecería por encima del promedio de la región en 2022, lo que indica que estaríamos entrando en una economía en desarrollo. El marco político y social consiste en las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen o limitan a la organización en la sociedad. Todas las regulaciones que impacten directamente en temas legales sociales económicos de marketing o en los mercados financieros pueden tener un impacto importante en el desempeño y puesta en marcha del plan de negocio de la empresa. De esta manera la misión del negocio no sólo es posicionarse como una empresa líder en la consultoría sino ser la solución integral tercerizada de una empresa agregando un plus cualitativo al servicio de consultoría. De esta manera la misión se convierte en una muy buena estrategia de negocio.

Figura 3

Factores Pestle del Macroentorno



Nota: Analisis estrategico de la empresa, Ventura Victoria (2008)

4.3 Investigación de mercado

Según Ríos (2018) todas las empresas tienen un problema en común y es que necesitan de información para proponerse objetivos con eficacia. La investigación de mercado es la solución, no solo como un input para tomar mejores decisiones sino también para obtener una ventaja competitiva de importancia.

Tal como señala Malhotra (2008) la investigación de mercado *“es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing”* (p. 7). Algo semejante plantean Hair et al. (2010) sobre el rol de la investigación, una empresa solo puede vincularse con su entorno mediante la recopilación de información y quien asume esa función es la investigación de mercado.

Siguiendo a Hair et al. (2010) la investigación de mercado *“es un proceso que comprende el diseño de métodos para recopilar información, administrar la recolección de información, analizar e interpretar los resultados para comunicarlos a quienes toman las decisiones* (p. 4). En otras palabras, sigue un proceso sistemático y objetivo.

Para el propósito del proyecto, la investigación de mercado es la herramienta con la que se podrá abordar los análisis del entorno, sector, mercado y competencia. La tarea de investigación alineada al propósito se conoce como análisis de situación y comprende tres ámbitos:

- El análisis de mercado *“es la valoración de las oportunidades, que consiste en recopilar información del mercado para pronosticar cambios”*
- La segmentación de mercado *“es reunir información sobre las características de los clientes, beneficios de los productos/servicios y preferencias de marca”* (Hair et al., 2010, p. 8) Se trata de identificar similitudes y diferencias en las necesidades de los consumidores.
- El análisis de competencia *“es un método para evaluar las estrategias, fortalezas, limitaciones y planes futuros de los competidores”*. (Hair et al., 2010, p. 8) Se busca identificar y evaluar a los competidores de acuerdo a una calificación de importancia y desempeño.

El estudio de mercado no solo sirve para determinar la demanda, la oferta, los precios y los medios de publicidad, sino también es la base preliminar para los análisis técnicos, financieros y económicos de un proyecto.

El estudio de mercado, según Fernando Rodríguez Aranday (2018), es un documento que contiene los resultados del estudio de la demanda que el bien o servicio tendrá entre su mercado meta. De no existir una demanda suficiente de los productos de un proyecto, se dice que carece de base económica.

Fernando Rodríguez Aranday (2018) establece que todo estudio de mercado deberá ofrecer, por lo menos, la información y análisis siguiente:

- Definición del bien / servicio a producir.
- Análisis del consumidor.
- Análisis de la competencia.
- Previsión de la demanda.
- El plan de comercialización.

El mercado de la consultoría se formó inicialmente por personas con gran conocimiento, experiencia y autoridad, que daban consejos y expresaban orientación sobre temas y eventos específicos (BOND, 1999). En este sentido, es posible encontrar actividades similares a la consultoría realizadas por líderes de aldea, miembros del clero y cortes reales, es decir, por personas conocidas como sabias en la sociedad (GROCCO; GUTTMANN, 2005; KOBAL, 2022).

Sin embargo, la historia de la consultoría de negocios tal como la conocemos hoy está intrínsecamente ligada a las crecientes demandas de las empresas, influenciadas por los avances industriales globales. Las empresas comenzaron a buscar experiencia y una visión imparcial para lograr sus objetivos, mejorar estrategias, optimizar procesos, cumplir con las ventas y aumentar la rentabilidad (GROCCO; GUTTMANN, 2005). Por otro lado, estudios plantean el inicio de la consultoría en Estados Unidos e Inglaterra en el período comprendido entre 1850 y 1920 con el surgimiento de las primeras empresas consultoras, que luego se consolidarían como referentes en la actividad a través de fusiones y adquisiciones (PAULA; WOOD-JUNIOR, 2008; DONADONE, 2012).

En la misma línea, tenemos las notas de Oliveira (2019) que relatan el surgimiento en la década de 1980, del ingeniero norteamericano Henry Varnum, especializado en ferrocarriles con estudios enfocados en tres aspectos: organización, comunicación e información, incluyendo balances.

La demanda de asesoramiento financiero crece después de la Gran Depresión de la década de 1920 con la implementación de la Ley Bancaria Glass-Steagall en 1933, que restringe la capacidad de los bancos para participar activamente en reorganizaciones y actividades de asesoramiento. Esta nueva legislación

generó un rápido aumento en la demanda de servicios de consultoría especializada en áreas como bancos, finanzas, administración, estrategia y organización. Este escenario impulsó el crecimiento del sector de la consultoría (PAULA; WOOD-JUNIOR, 2008; DONADONE, 2012).

A partir de la década de 1960, la consultoría se preocupó por el uso inteligente de los recursos, con un enfoque en el riesgo mínimo y la planificación a largo plazo, y en la década siguiente la orientación se volvió hacia el análisis de la competencia y las estrategias de mercado (CROCCO; GUTTMANN, 2017). La búsqueda de profesionales de la industria del tablero con conocimientos actualizados de estas técnicas y metodologías progresa mucho en este período, impulsada principalmente por el crecimiento de los parques industriales en todo el mundo (OLIVEIRA, 2019).

La adopción de herramientas de gestión influenciadas por los principios de la administración empresarial japonesa cobró protagonismo en la década de 1970. Estas fórmulas, a partir del reconocimiento de la expansión del mercado automovilístico japonés en los Estados Unidos, se convirtieron en un modelo a seguir por las empresas (DONADONE; SZNELWAR, 2004).

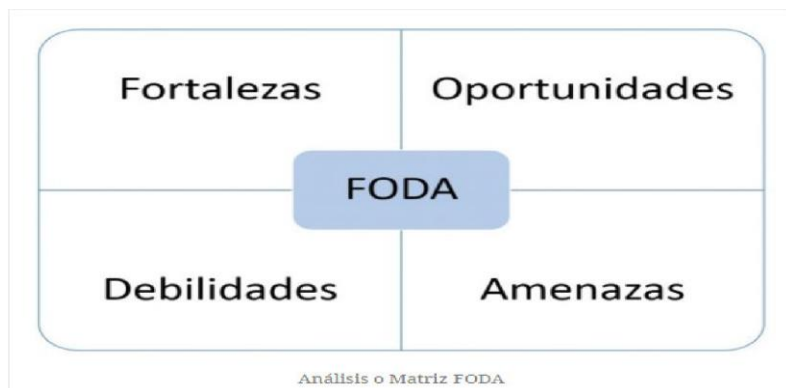
Las empresas comenzaron a enfocar sus esfuerzos en el cambio organizacional a partir de la década de 1990. La preocupación era actualizar herramientas, métodos y técnicas tendientes a llenar los vacíos de innovación que demandaba el mercado (CROCCO; GUTTMANN, 2017). Estas iniciativas a menudo resultan en una perspectiva de tendencias pasajeras, resucitando viejas prácticas bajo una nueva forma, con una difusión centrada en artículos en revistas de renombre, transformando a los autores en una especie de gurús (DONADONE; SZNELWAR, 2004).

5. Analisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) en la empresa, proyecto. El creador de la matriz FODA fue Albert S. Humphrey, el cual falleció en octubre del 2005. (Riquelme Leiva, 2016).

Figura 4

Matriz FODA



Nota: Riquelme Leiva, Matías (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.

- 5.1 Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzarlos objetivos. Responde preguntas como: ¿en qué te desempeñas mejor?, ¿te diferenciasen algún aspecto? (Riquelme Leiva, 2016).
- 5.2 Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo. Responde preguntas como: ¿Cuáles son las oportunidades que se te presentan, están a tu alcance?, ¿Tienes tendencias en las que te puedes beneficiar? (Riquelme Leiva, 2016).
- 5.3 Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo. Responde preguntas como: ¿puedes mejorar en algo?, ¿estás en desventaja ante otros? (Riquelme Leiva, 2016).
- 5.4 Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa

que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo. Responde preguntas como: ¿observa a tu competencia?, ¿qué te distrae? (Riquelme Leiva, 2016).

Para realizar el análisis externo de un proyecto se debe estudiar dos áreas:

- El macro entorno
- El micro entorno

6. Analisis Competitivo

“Para tener éxito, es necesario satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores de manera más eficiente que la competencia. La empresa debe adaptarse no solo a las necesidades de los clientes, sino también a la estrategia que desarrolla la competencia. Por tanto, además de los clientes, es imprescindible conocer con quién se va a competir.

Para ello, es conveniente responder a:

- ¿Quiénes son mis competidores?
- ¿Qué productos o servicios ofrecen?
- ¿Cuál es su estrategia de diferenciación?
- ¿Qué participación tienen los competidores en el mercado?
- ¿Qué política de precios tienen para sus productos o servicios?
- ¿Qué productos sustitutos pueden aparecer?
- ¿Cuáles son las tendencias del sector en los próximos años?
- ¿Cómo puede reaccionar la competencia frente a la entrada de otro competidor?

Por ello es necesario incluir en el plan de negocio:

- La descripción y el tamaño de la competencia.
- El DAFO de la competencia

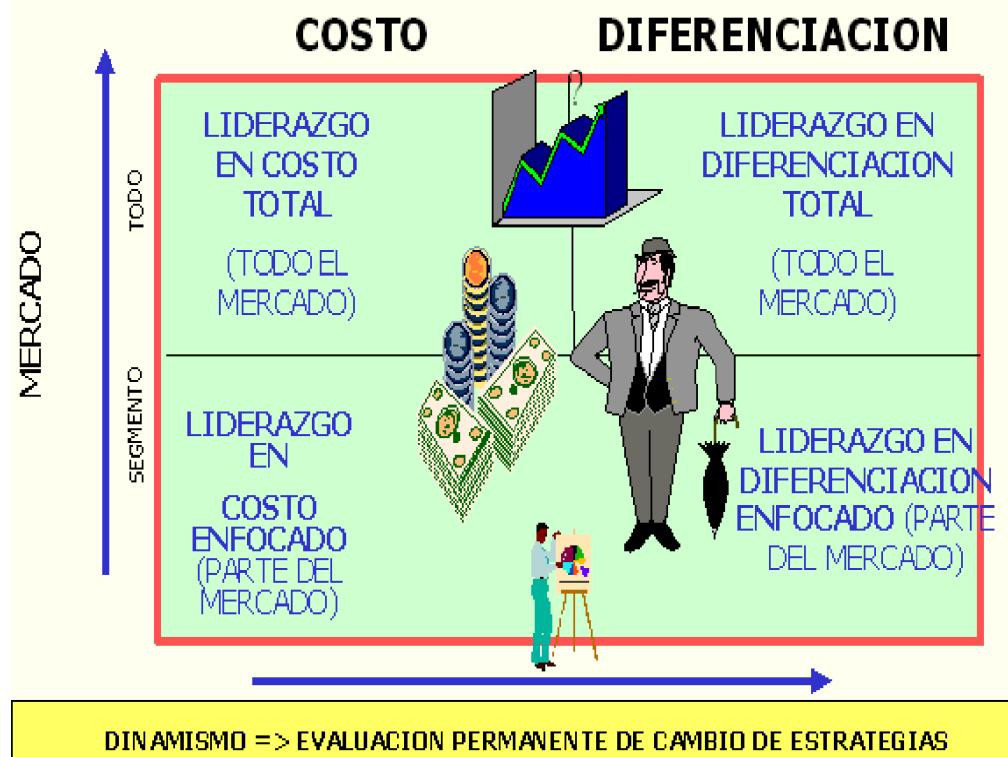
Es necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas entre ellos y respecto a tu proyecto”. (Tu *business plan* ¡en un pím pam! Jesús Lázaro Esteban, 2015)

7.Estrategia

El conocimiento del mercado y el planteamiento de una idea permiten definir un negocio y su propuesta de valor. Planteada la idea, como primer paso para el desarrollo de un modelo de negocio, deben ser identificadas las respuestas de la planeación estratégica ¿Qué producto o servicio se ofrece? ¿Quién será el cliente? ¿Cómo llegará el servicio al cliente? (Hill, Jones, & Schilling, 2015). Entonces estamos a un paso de definir que el servicio que se ofrecerá es el de consultoría integral. El cliente serán las pymes, empresas de hasta 100 personas que componen el 65% de empresas de Argentina. El servicio llegara de forma directa y se promocionara por los planes de marketing, siendo la estrategia, calidad– servicio. La diferenciación será crucial para el logro de los objetivos de este proyecto. El proyecta se orienta a la elección del servicio por su eficacia y resolutiveidad. No por costos sino por liderazgo en diferenciacion total.

Figura 5

Matriz Estrategica



Nota: *Estrategia Competitiva técnicas para el análisis de los sectores industrial, Michel Porter (2008)*

7.1 MISION

La misión de la consultora de gestion integral de pymes será:

“Brindar un servicio de consultoría de gestión integral de pymes de la ciudad de Córdoba, Argentina, mediante el apoyo y labor de profesionales especializados vinculados a los centros académicos y del medio.

Nota: Elaboración propia

7.2 VISION

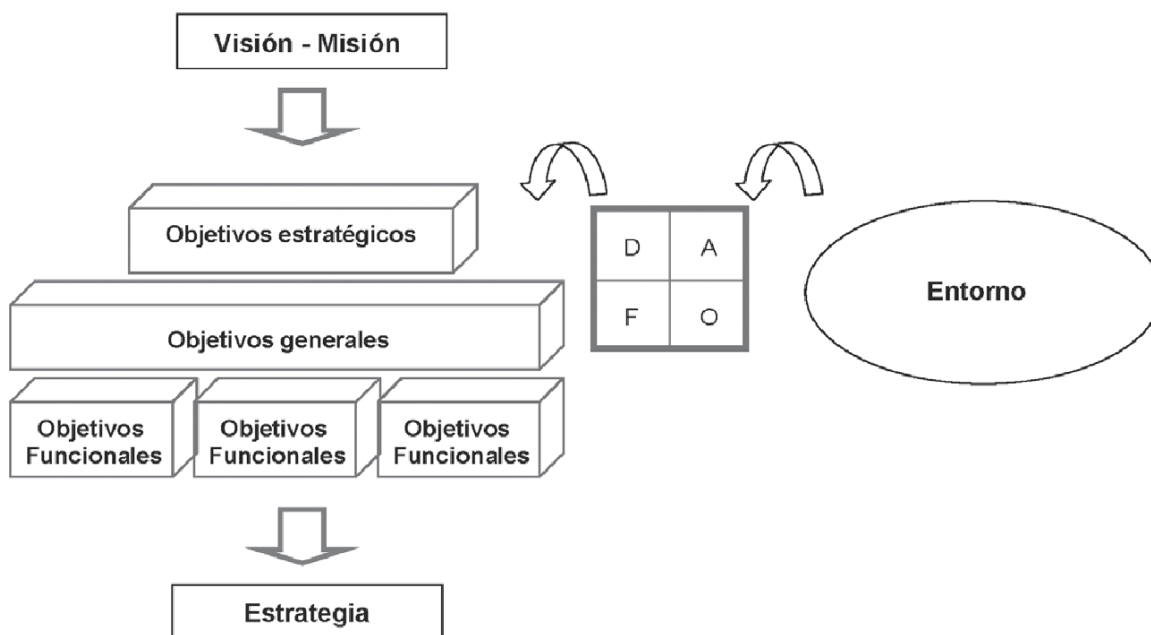
La visión de la consultora en gestion integral de pymes sera:

“Ser la consultora líder en gestión integral de pymes de la ciudad de Córdoba, Argentina”.

Nota: Elaboración propia

Figura 6

Definicion de estrategia



Nota: *Elaboración propia.*

8. Plan de Marketing

Todo concepto de negocio requiere de una buena planeación de actividades de marketing y ventas. Para el desarrollo de este plan se tomará como referencia lo siguiente:

Según Gracia (2011) en su libro “Fundamentos de Marketing” el plan de marketing *“forma parte de la planificación estratégica y recoge las acciones necesarias para llevar a cabo la estrategia de marketing de la compañía”* (p.116). Esto muestra la estrecha relación que existe entre el plan de marketing y el plan estratégico, donde el primero queda supeditado a las decisiones del segundo, al abordar aspectos del negocio como la misión, visión y valores.

En cuanto a las características del plan, Sainz de Vicuña (2015) menciona *“es un documento escrito en el que, previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”* (p.98). En resumen, el plan de marketing requiere de tres instancias: una de análisis, otra de establecimiento de objetivos y estrategias, y otra para la formulación de acciones.

En ese sentido, Kotler y Keller (2016) en su definición de plan de marketing resaltan *“es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing, el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico* (p.55). A nivel estratégico se define el mercado objetivo/meta y la propuesta de valor del negocio, y a nivel táctico se especifica lo relacionado al producto, la comunicación, la comercialización, el precio, los canales de ventas y los servicios asociados al servicio. Es así que en la elaboración del plan se tendrá en cuenta estas dos dimensiones de planificación.

En conclusión, para un entendimiento mejor de la disciplina, los mismos autores Kotler y Keller (2016) afirman que: *“el marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales”* (p.5).

9. Plan de Ventas

El primer paso para la selección del público objetivo es identificar las necesidades de los potenciales clientes (Kotler & Keller, 2012). Los potenciales clientes son pymes: toda empresa menor a 100 personas que produzca bienes y/o servicios. Por ello la estrategia de comercialización tendrá una orientación B2B

(business to business) (Barco Chrem, 2021). En este marco, ha de tenerse en cuenta que, varios actores de las partes interesadas intervienen en la búsqueda, evaluación, compra y explotación del servicio de consultoría (Osterwalder, Pigneur, Smith, Bernarda, & Papadokos, 2015)

La identificación del perfil del cliente (Business) permite decidir una estrategia comercialización adecuada para maximizar los beneficios de la empresa en el marco de su visión y misión (Monferrer Tirado, 2013).

Proyección de demanda

El análisis de la demanda tiene por fin dar un valor numérico a la cantidad de productos que se venderán en los periodos de tiempo proyectados. Estas ventas impactarán en el flujo de fondos y en la evaluación del proyecto (Chain, Chain, & Puelma, 2014).

Los proyectos transitan las etapas iniciales, de crecimiento, de madurez y de declinación. Este proyecto considera que llega a la etapa de madurez en el año 5 (Hill, Jones, & Schilling, 2015) y será el periodo que se evaluará. Por lo tanto, la proyección de la demanda se realiza para la etapa de introducción, que se desarrollará con estrategias de marketing de alta penetración, y la de crecimiento, un pequeño crecimiento para los periodos siguientes (Chain, Chain, & Puelma, 2014). Este proyecto ofrece servicios de consultoría integral en la provincia de Córdoba con proyección a Argentina entonces la estimación de la demanda tiene su límite geográfico. La proyección de demanda también considerara a las pymes empresas con menos de 100 personas mediante encuestas exploratorias sobre intención de contratación de servicios de consultoría integral.

10. Plan de Operaciones

Para la elaboración de este plan se tendrá presente lo siguiente:

Según Krajewski et al. (2008) la administración de operaciones *“se ocupa de los procesos para producir los bienes y servicios que la gente usa todos los días”* (p. 4). Es decir de las actividades de producción que ocurren en una empresa, las cuales al transformar los insumos en productos terminados crean valor para el consumidor final.

Sin embargo, para Render y Heizer (2014) las empresas no siempre pueden crear valor por sí mismas, *“confían en una variedad de proveedores que suministran todo, desde las materias primas hasta los servicios de contabilidad”* (p. 6). Esta red de organizaciones aliadas se conoce como cadena de suministro.

Por otro lado, es esencial que exista una coordinación entre todos los procesos de la empresa, para una administración eficaz de las operaciones. Entonces si una empresa es industrial tendrá como base administración producción y logística y si es de índole comercial como base sus procesos serán administración comercialización y post ventas.

- Si el área de marketing se centra solo en el desarrollo de nuevos productos/servicios, en la demanda de productos/servicios existentes y en la satisfacción del cliente, el área de operaciones tiene que reunir el capital y los recursos humanos para satisfacer esa demanda.
- Si el área de finanzas y contabilidad brinda mediciones a la empresa, el área de operaciones puede evaluar los costos de mano de obra, la incorporación de nuevas tecnologías o mejoras de calidad.
- Si el área de recursos humanos es la encargada de contratar y capacitar a los empleados, el área de operaciones puede recibir colaboración ante cambios en los procesos y diseño de los puestos. (Krajewsk et al., 2008).

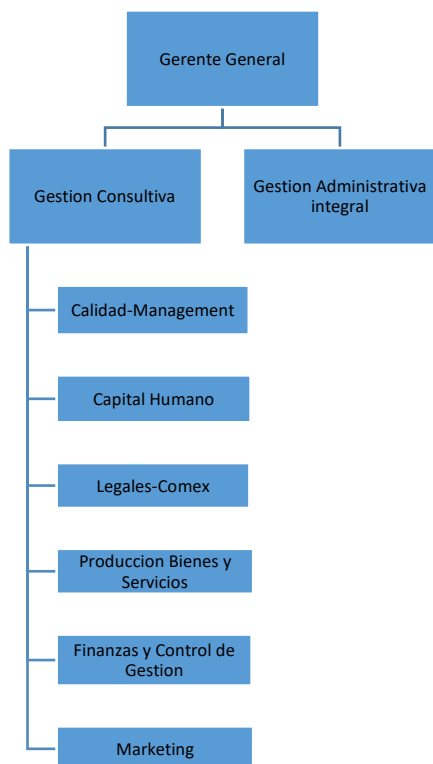
Al igual que el marketing, las operaciones en una empresa tienen que estar alineadas a la estrategia competitiva establecida. *“Si se busca (1) diferenciación, (2) liderazgo de costo, o (3) respuesta; se recurre a los administradores de operaciones para que entreguen bienes y servicios que sean (1) mejores o diferentes, (2) más baratos, y (3) en el menor tiempo posible”* (Render y Heizer, 2014, p.34). Es responsabilidad de operaciones desdoblarse esas metas con tareas específicas dentro del área para poder alcanzarlas.

11. Plan de Recursos Humanos

La propuesta de valor de este plan de negocios radica en reunir a los mejores profesionales los cuales por su formación y logros obtenidos agregan valor a la estructura. Si bien no se piensa en la estructura tradicional de personal dependiente sino freelance los cuales brinden un servicio de calidad para la consultora integral de pymes. Los mismos serán contratados previo firma de acuerdo de confidencialidad y honorabilidad comercial el cual indicará que el cliente final no puede contratar sus servicios por un periodo perentorio a cuatro años y el consultor no podrá prestar los mismos por igual periodo haciéndolos a estos hechos sancionables económicamente.

Figura 7

Organigrama consultora integral de pymes



Nota: *Elaboracion propia.*

12. Plan Financiero

La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planeación de utilidades implica la elaboración de estados pro forma. Tanto el presupuesto de caja como los estados pro forma son útiles para la planeación financiera interna. (Gitman, Lawrence J., 2012)

El proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a la vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos a largo plazo de la compañía. (Gitman, Lawrence J., 2012)

Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el efecto anticipado de esas acciones durante periodos que van de 2 a 10 años. Los planes estratégicos a 5 años son comunes y se revisan a medida que surge información significativa. (Gitman, Lawrence J., 2012)

Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de esas acciones. La mayoría de estos planes tienen una cobertura de 1 a 2 años. (Gitman, Lawrence J., 2012) Es sabido que una oportunidad de negocio es atractiva en la medida que genere utilidades para el emprendedor. Por lo cual hacer una proyección de utilidades, establecer requerimientos de activos y financiamientos, y proyectar los flujos de efectivo de la nueva empresa son esenciales para determinar si el negocio es viable o no desde el punto de vista económico.

Según Balanko Dickson (2008) un plan financiero pro forma pone en evidencia los recursos financieros necesarios para llevar a cabo las iniciativas propuestas en el plan de negocio. Todas las ideas, conceptos y estrategias expuestas confluyen en el estado financiero y sus proyecciones.

Dicho lo anterior, para Longenecker et al. (2010) los estados financieros pro forma dan respuesta a tres preguntas:

1. ¿Qué tan rentable es la empresa, dados los niveles de ventas de servicios proyectados y las relaciones esperadas entre ventas-gastos?
2. ¿Cuánto y qué tipo de financiamiento se requiere?
3. ¿Los flujos de fondos son positivos? De ser así, ¿cómo se usarán? De no ser así, ¿de dónde provendrá el efectivo adicional?

Como se observa el desarrollo del análisis financiero tiene como objetivos principales el conocer la inversión o financiamiento necesario para el negocio, determinar los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión, así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

Por otro lado, para la determinación de la viabilidad del negocio, se empleará como herramienta financiera, al análisis de VAN y TIR de nuestro emprendimiento. Los autores Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain en su libro "Preparación y evaluación de proyectos" (Sapag Chain, 2008), definen al valor actual neto (VAN) como la diferencia de todos los conceptos considerados como ingresos y egresos expresados en moneda corriente actual; mientras que definen a la tasa interna de retorno (TIR) como la

tasa de interés más alta que el inversionista podría pagar sin caer en pérdidas de capital monetario. Para el cálculo del VAN se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Luego de la aplicación de esta fórmula la misma arrojará un resultado que, en función de ello, podremos utilizarlo para la toma de decisiones. Si arroja un valor igual a cero, significará que el proyecto dará como renta justo lo que el inversionista exigió como inversión; mientras que si el resultado es positivo indicará que el proyecto proporcionará esa cantidad de remanente sobre lo exigido; y, por último, si arrojase un resultado negativo debe interpretarse como el monto que falta para alcanzar la cantidad mínima de inversión exigida. Por otro lado, para el cálculo de la TIR, debemos emplear la siguiente fórmula:

$$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

Comparando esta ecuación con la del VAN, podemos ver que este criterio es equivalente a hacer el VAN igual a cero y así poder determinar la tasa que le permite al flujo actualizado ser cero. El resultado que arroja dicha fórmula se comparará con la tasa de descuento de la empresa, por lo que si la TIR es igual o mayor a ella el proyecto debe aceptarse, mientras que si es menor debe rechazarse el mismo

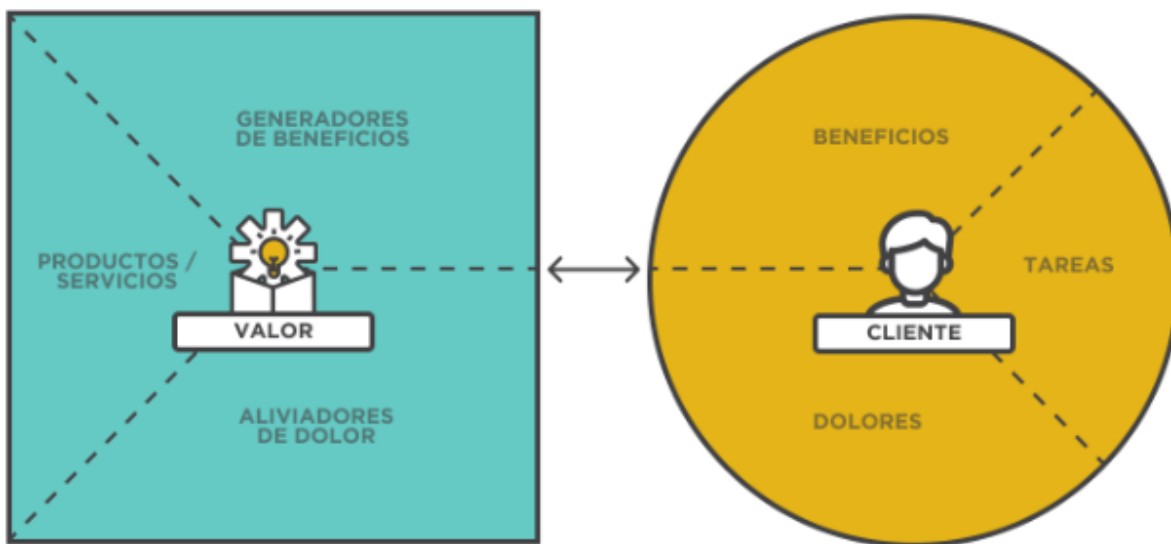
13. Validación de la propuesta de valor

Frente a toda nueva idea es normal experimentar incertidumbre, ya que no hay certezas de si podrá convertirse o no en una oportunidad de negocio. La mejor manera de reducir esa incertidumbre es hacer pruebas con experimentos que aporten aprendizajes.

En ese sentido, la propuesta de valor *“sirve para diseñar y probar propuestas de valor mediante una búsqueda iterativa, con el fin de descubrir lo que los clientes esperan”* (Osterwalder et al., 2015, p. 13). De ahí que la propuesta de valor quede compuesta de los beneficios esperados por los consumidores. La propuesta de valor se divide en el perfil del cliente y el mapa del valor. Con el perfil del cliente se logra una comprensión total del consumidor. Con el mapa de valor se crea valor. Se consigue el encaje cuando ambas partes coinciden.

Figura 8

Mapa de valor



Nota: Diseñando la propuesta de valor, Osterwalder Pigneur (2014)

14. Validación del modelo de negocio

El lienzo del modelo de negocio es una representación simplificada de los elementos que componen un negocio y sus relaciones. Osterwalder lo define en su tesis doctoral como:

“Una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica de una empresa de ganar dinero. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, y de la arquitectura de la firma y su red de aliados para crear, comercializar y entregar este valor, y el capital relacional para generar flujos de dinero rentables y sostenibles” (Osterwalder, 2004, p.15).

Cada módulo del lienzo (segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades claves, red de aliados y estructura de costos) servirá para esbozar algún aspecto del proyecto de negocio.

15. Plan de contingencias

El plan de contingencia es una guía que establece las acciones a realizar frente a un escenario adverso que pone en peligro a la organización, con el fin de minimizar la repercusión en los estados financieros y evitar el cierre del negocio como consecuencia directa (Pintado Illescas & Torres Palacios, 2021). El escenario adverso más usual es la caída en la demanda de las actividades clave (Pintado Illescas & Torres Palacios, 2021).

Un plan de contingencia debe ser de implementación inmediata y requiere de un análisis continuo para mejorar la respuesta de la empresa frente a la situación de amenaza (Pintado Illescas & Torres Palacios, 2021).

“Un plan de contingencia establece los mecanismos para identificar qué impide que el negocio siga operando, asigna prioridades a los procesos críticos, evalúa alianzas claves que son necesarias fortalecer, identifica e implementa actividades alternativas para la generación de ingresos y de qué manera pueden desarrollarse, identifica estrategias de comercialización adecuadas para ese escenario y la evaluación de indicadores (Camara de comercio de Bogotá, 2020)”. (Tu *business plan* ¡en un pim pam! Jesús Lázaro Esteban, 2015).

Figura 9

Esquema representativo de un plan de contingencias



Nota: <https://efika.es/es/ciberseguridad/planes-de-contingencia>

15- Desarrollo del plan de negocios

Para el desarrollo del presente plan de negocios se siguen las etapas que a continuación se mencionan:

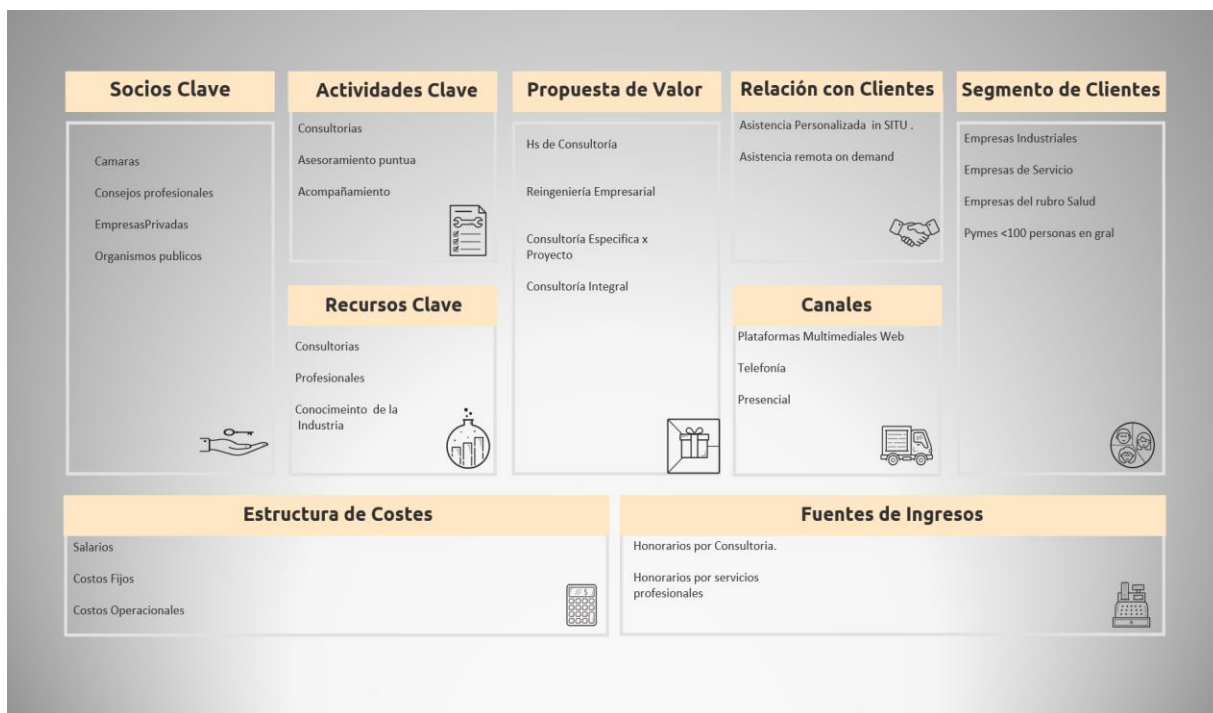
15.1 Descripción del modelo de negocio

En este apartado se incluirá una descripción de los distintos elementos que conformaran el modelo de negocio propuesto, es decir la propuesta de valor, los segmentos de clientes empresas pyme, los canales de ejecución del servicio, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos, actividades y asociaciones claves y la estructura de costos; todo con el fin de definir el negocio en el que se encontrara el servicio y obtener ventajas competitivas que hagan sostenible y rentable el emprendimiento. Así mismo

se describirá el servicio en términos de sus características y beneficios, y oportunidad detectada en el mercado. Dicha información se obtendrá de fuentes primarias mediante la técnica de entrevista a grupos focales profesionales y directivos .

Figura 10

Lienzo Canvas



Nota: Elaboración propia

15.2. Análisis del entorno.

En este apartado se incluirá un estudio del entorno político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal que rodea a la oportunidad detectada y puede llegar a influir sobre la realidad del negocio. Del seguimiento y diagnóstico de las variables macro dependerán las estrategias para protegerse o tomar ventaja del mismo. Dicha información provendrá de fuentes de información secundaria que cumplan con los criterios de finalidad, exactitud, congruencia, credibilidad y tendencia.

Figura 11

Análisis Pestel

FACTOR	ASPECTOS	PROCESO INVOLUCRADO	
		Riesgo	Oportunidad
P Políticos	<ul style="list-style-type: none"> ● Políticas nacionales con impacto en macroeconomía y nivel de actividad económica ● Cambios en políticas locales (ciudad) sobre radicación de empresas industriales/Subsidios ANR para la Actividad Industrial ● Cambios en el escenario Mundial/Guerras/ Año electoral 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nivel de demanda variable/post pandemia ● potenciales restricciones a importaciones (mat. Prima/ SIRAS / ETC) ● Nuevas exigencias para adecuarse al entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> ● El nivel de demanda actual brinda continuidad de actividad productiva, pero con cautela ellos picos de producción lo que hace la búsqueda de eficiencia
E Económicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Crisis económica con nivel de actividad general bajo, pero recuperándose. ● Variación del tipo de cambio y otras variables económicas relacionadas. ● Modificaciones de matriz impositiva 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desajustes de precios relativos (costo MO vs. Precio vta del servicio.) ● Impacto negativo en estructura de costos y rentabilidad ● Dificultad para financiamiento Pymes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se mantienen nivel de demanda ● Apoyo gobierno a actividad privada (subsidiros, créditos, moratorias, etc)ANR en post de la productividad.
S Socio Culturales	<ul style="list-style-type: none"> ● El proceso de consultoría requiere elevado nivel de formación profesional 	<ul style="list-style-type: none"> ● Prácticamente no hay en el mercado laboral, personal formado al costo que quieren emplear las empresas para su estructura de costos 	<p>Las búsquedas de personal, no necesitan ser dirigidas a sectores específicamente formados. Altamente</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ● Convenio colectivo de trabajo. (no rige actividad de consultoría) ● Poco nivel de formación para tareas estratégicas ● Consejos fijan honorarios por consultoría. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mayores beneficios al personal, que impacten en el costo de M.O. 	<p>capacitados para el agregado de valor.</p>
T Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> ● tecnología aplicada adaptada ● Industria 4.0 aplicada a procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Consiguiente disminución de demanda de personal con conocimientos en procesos de digitalización de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Buen posicionamiento en los mercados, apuntados. ● Pymes que arrancan con la digitalización

A Ambiental E Ecologicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambios en legislación local (ciudad) sobre impacto ambiental de industria. ● Creciente requerimiento de los mercados, respecto de Sistemas de Gestión ambiental ISO14001-2015 y legislaciones ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Potencial necesidad o imposición de implementar Sistema de Gestión Ambiental conocimientos integrales de la gestión global ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aplicación de algunas soluciones sobre equipos/instalaciones que disminuyan el impacto ambiental y mejoren la relación con el entorno. Ruido emisiones vibraciones que son contaminación.
L Legales	<ul style="list-style-type: none"> ● Regulaciones Ambientales. ● Legislación laboral ● Regulaciones impositivas y financieras. ● Comerciales ● Comercio exterior 	<ul style="list-style-type: none"> ● Restricciones de funcionamiento operativo por falta de habilitaciones y certificaciones, por potencial impacto de orden legal 	<ul style="list-style-type: none"> ● Observar el cumplimiento de las legislaciones vigentes. Habilitación Municipal

	<ul style="list-style-type: none">• Legales financieras		
--	---	--	--

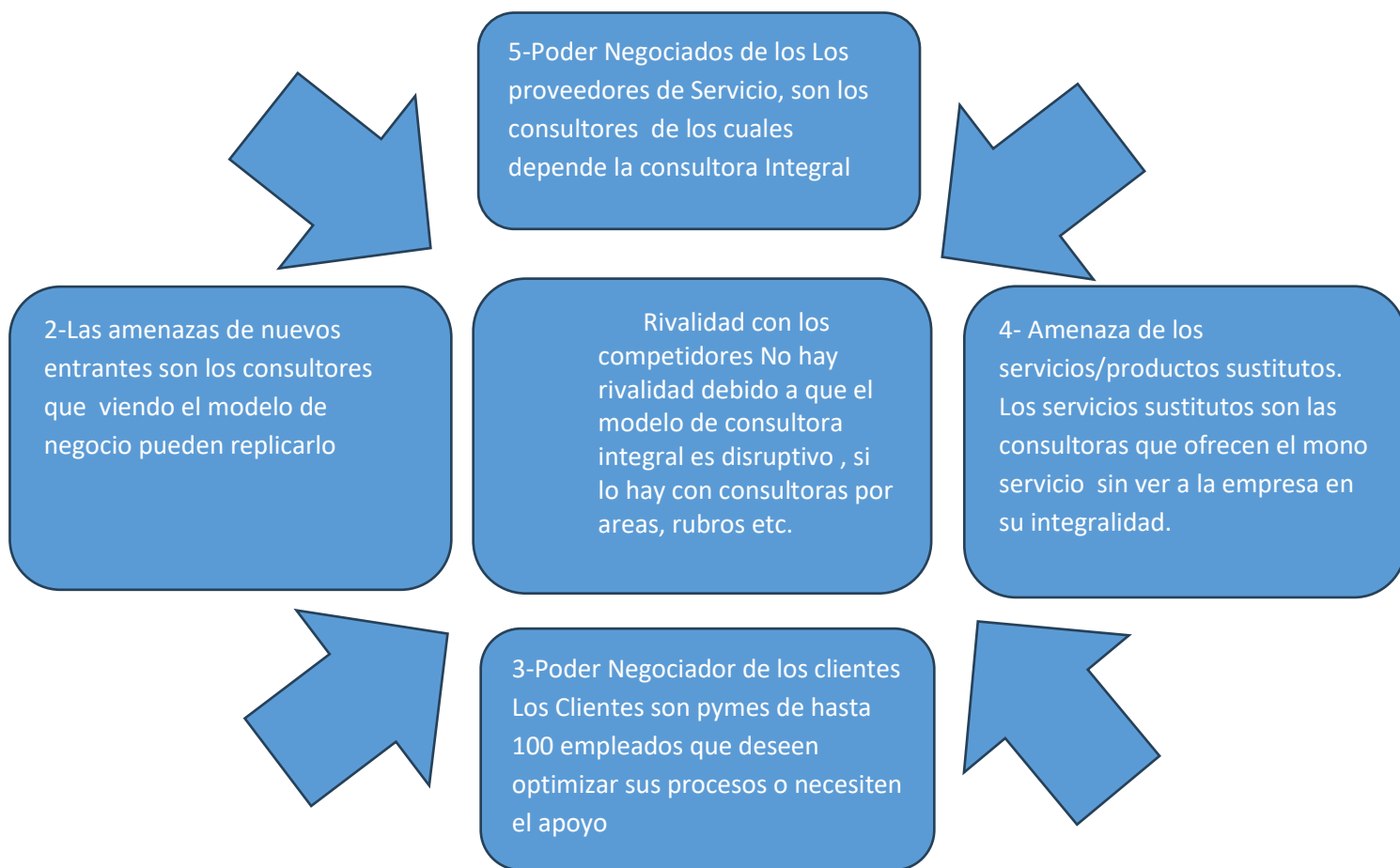
Nota: *Elaboración propia*

15.3. Antecedentes del sector.

En este punto se desarrollará un estudio conforme al sector al que pertenece la empresa con su actividad comercial. Se identificará el poder de las fuerzas competitivas y los factores claves de éxito que determinan la rentabilidad de cualquier industria. Del análisis surgirán las estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Para lo cual se recurrirá a fuentes de información secundaria como publicaciones, revistas web y blogs especializados del sector empresarial pyme; boletines e informes de cámaras; documentos gubernamentales e institucionales a nivel local, provincial y nacional; estadísticas de institutos privado; entre otras. Así mismo se recurrirá a fuentes de información primaria mediante la técnica de entrevista en profundidad con potenciales consumidores del servicio o consumidores del servicio de consultoría. Lo cuales fueron identificados como dueños de pymes o gerentes, los cuales son los tomadores de decisiones que incurren costos estructurales en las empresas pymes de la ciudad de Córdoba Argentina.

Figura 12

Modelo de las Fuerzas de Porter consultora de gestion integral de pymes



Nota: Elaboración propia.

15.4. Análisis competitivo

Para el desarrollo de este apartado se procederá a una identificación inicial de competidores directos e indirectos al servicio y negocio propuesto, el cual estara acompañado de una descripción del perfil competitivo de cada empresa para determinar sus puntos fuertes y débiles. Con el fin de establecer con mayor facilidad las estrategias que se deberán aplicar para operar en el mercado. La información se obtendrá de la revisión de fuentes de información secundaria.

Tabla 2

Análisis competitivo de consultoras

Analisis Competitivo de Consultoras-Directos-	Características
Intedya	Gestión de calidad con software enlatado
Nexo/Consultores de Empresas/Poncio	Gestión de capital humano
SZ Consultoria Integral	Calidad Mentoring Objetivos
Mind And Process	Reingeniería de procesos
Dynka	Organización y Management /Comercialización
Dot Consultora	Administración y Procesos
Datco	Soluciones Informáticas
Re y asociados	Ing Ambiental Soluciones medioambientales

Nota: *Elaboración propia*

Tabla 3

Análisis competitivo de consultores

Analisis Competitivo de Consultores -Indirectos-	Características
Consultores independientes	Por nicho- RRHH- Management – Comercialización y Marketing – Ingeniería y Procesos-Gestión de Calidad -Gestión Ambiental
Consultores emergentes	Con cartera de clientes- ex multinacionales-

Nota: *Elaboración propia*

En la tabla 2 se muestra el análisis competitivo de consultoras del mercado local cordoba y citamos alguna de argentina situada en buenos aires las cuales no ofrecen un modelo de negocio integral como la propuesta descrita en este plan de negocios sino que citan una integralidad por nicho es decir si la consultora es de capital humano la integralidad planteada es búsqueda selección contratación inducción y capacitación in company on the job etc. Es decir todo lo referente a capital humano lo cual la competencia será erradicar los conceptos de nicho en la integralidad de una organización mostrando la eficiencia en temas de productividad dentro de las organizaciones.

En la tabla 3 se muestra el análisis competitivo de los consultores que son grupos de profesionales independientes con una trayectoria y renombre en el mercado siendo en algunos casos líderes del mercado en sus respectivos nichos estos ya poseen clientes y estructuras consolidadas, además planteamos la competencia de los consultores emergentes los cuales son profesionales que han trabajado en empresas multinacionales y luego al ser independientes buscan en la cartera de proveedores de las

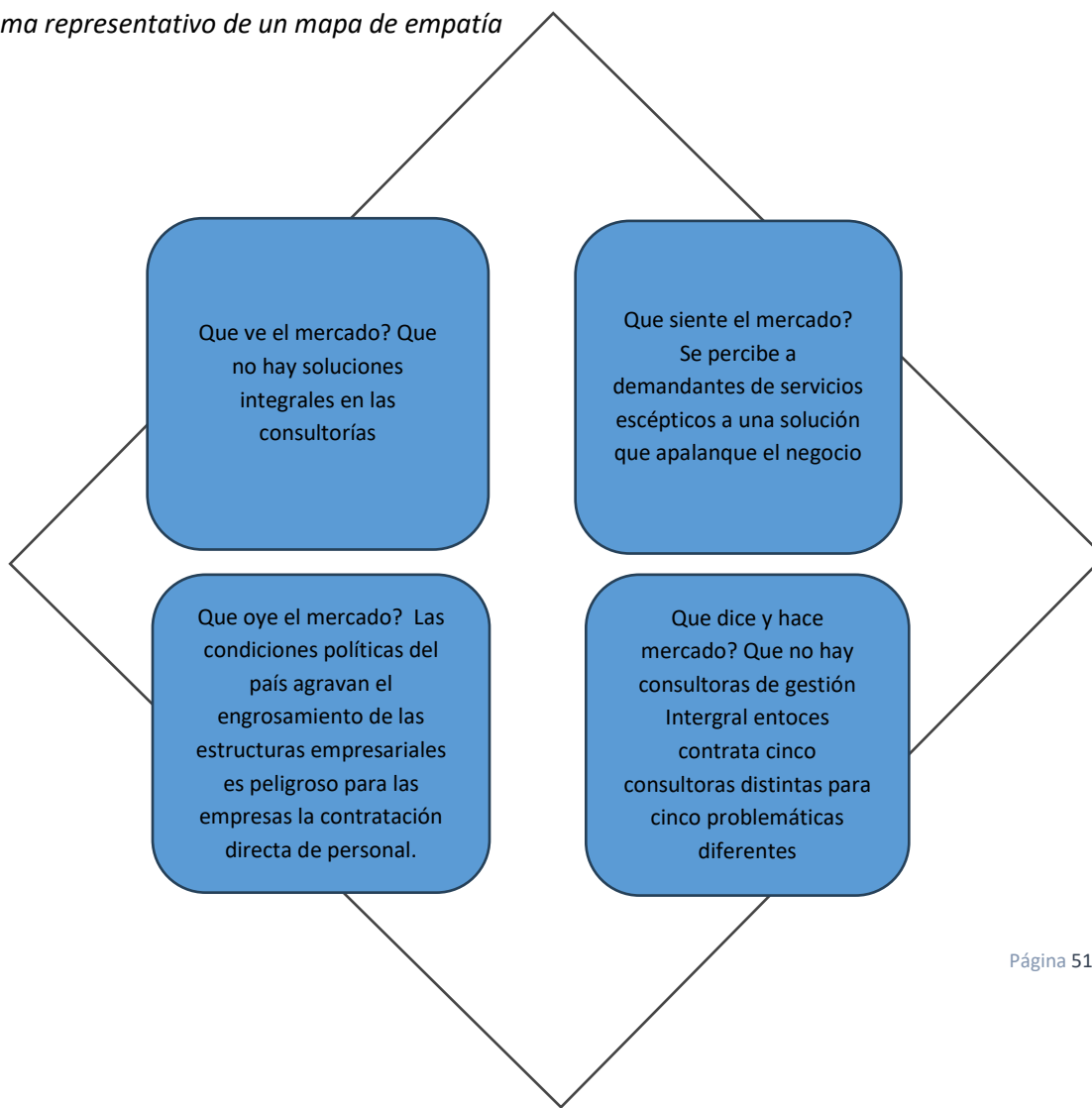
empresas multinacionales su cartera de clientes. Estos no representan una competencia a largo plazo pero si en la inmediatez debido a los costos de su hora. El plan de negocio descripto apuntara a realizar alianzas estratégicas con los consultores independientes de renombre lideres en sus nicho con acuerdos bilaterales basados en la honestidad y el respeto del trabajo profesional siendo el principal foco el cliente con un servicio de solución integral , interpretándose esta como la solución que demanda el cliente con agregado de valor y rentabilidad operativa.

15.5 Análisis de mercado Objetivo.

En cuanto al desarrollo del mercado de referencia, seguido de una identificación y segmentación del mercado BtoC y BtoB, y una construcción de perfiles de potenciales clientes para terminar. La obtención de dichos datos provendrá de fuentes de información primaria mediante la técnica de entrevista de experiencia a profesionales que tomarían una consultoría en gestión Integral de pymes en su empresa Se confecciono el siguiente mapa de empatía para definir al cliente objetivo:

Figura 13

Esquema representativo de un mapa de empatía



Nota: *Elaboracion propia*

Esfuerzos	Beneficios
<p>A las pymes argentinas se le complica contratar personal por:</p> <p>Estructuras de costos elevados</p> <p>Juicios laborales</p> <p>Procesos desactualizados tecnológicamente</p>	<p>Inversión menor a 10000 USD para obtener rentabilidad mayor al 20%</p> <p>Costos laborales menores</p> <p>Eficiencia en la gestión empresarial</p> <p>Reducción de costos administrativos de gestión</p>

Cliente
<p>Pyme argentina cordobesa con menos de 100 empleados que busca la sustentabilidad de su empresa.</p> <p>Primera generación de empresarios que buscan optimizar la empresa mediante procesos estándar y robustos.</p> <p>Segunda generación de empresarios que buscan profesionalizar procesos buscando otros mercados</p> <p>Tercera generación de empresarios que buscan la sostenibilidad migrando procesos artesanales a la industria 4.0</p> <p>Toda empresa cualquiera sea el rubro.</p>

16. Plan de marketing

Para el desarrollo de este plan de marketing se formularán los objetivos de marketing y las estrategias competitivas, de crecimiento, segmentación, posicionamiento, core bussines de la consultora y funcional para el negocio, las cuales estarán alineadas a su misión, visión y valores. Sera como una guía que orientara a la empresa a la hora de determinar los pasos a seguir en cada momento. A la vez, se elaboraran planes de acción relacionados a las estrategias de las 4P del marketing, producto, precio, plaza y promoción. Se generara leads y oportunidades de negocio que surjan de la estrategia basada en la comunicación digital ya sea redes sociales meta google. Pudiendo asi tener un barrido de multiples oportunidades que se

sumaran a los posibles estados de estudio según las horas de consultoría facturadas. Realizar campañas de concientización sobre la efectividad y el retorno de inversión de los servicios de consultoría.

Tabla 4

Analisis de precios hora consultor

Valor Hs Consultor	Especialidad /Rubro	Fuente
\$ 93.500	Contable	https://www.consejo.org.ar/noticias/2023/hms-minimos-para-determinadas-tareas-especificas
\$ 37.890	Informatico	https://www.cpcipc.org.ar/honorarios-recomendados/
\$ 65.000	Calidad/Ambiente	Promedio empresas consultadas
\$ 95.000	Management	Promedio empresas consultadas
\$ 40.380	Marketing	Promedio empresas consultadas
\$ 68.540	Tramites Legales	https://www.casi.com.ar/sites/default/files/Tabla%20honorarios%202023.pdf
Promedio hora consultoría integral \$ 66.718		

Nota: *Elaboración propia*

Se puede observar que la información expresada es promedio por tareas y por procesos, algunos lo llaman rubro otros nicho específico de consultoría lo que queda claro es que el servicio es integral. El cliente necesita organizar su empresa, el servicio a proporcionar será el relevamiento de sus expectativas contra lo que se realizará y luego se trabajará transversalmente con la gente documentando los perfiles, creando los organigramas generales y particulares de cada proceso con sus objetivos e indicadores. Es decir transversal a la organización integrando procesos claves como el management recursos humanos operaciones midiendo su eficiencia.

Figura 14

Esquema representativo las 4 p del marketing

<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> 1- Hs de consultoría 2- Reingeniería Empresarial 3- Consultoría Especifica - Proyecto 4- Consultoría integral 	<p>Plaza</p> <ul style="list-style-type: none"> 1- Cordoba / Argentina 2- Cordoba 3- Cordoba / Argentina / Sur América 4- Cordoba
<p>Promocion</p> <ul style="list-style-type: none"> 1-Paquete de 10 hs 2-Paquete de 70 hs 3-Paquete de 20 hs 4-Paquete a Medida de Hs demandadas 	<p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> 1-65 dólares la hora 2-80-100 dólares la hora 3-65 dólares la hora 4-75-100 dólares la hora

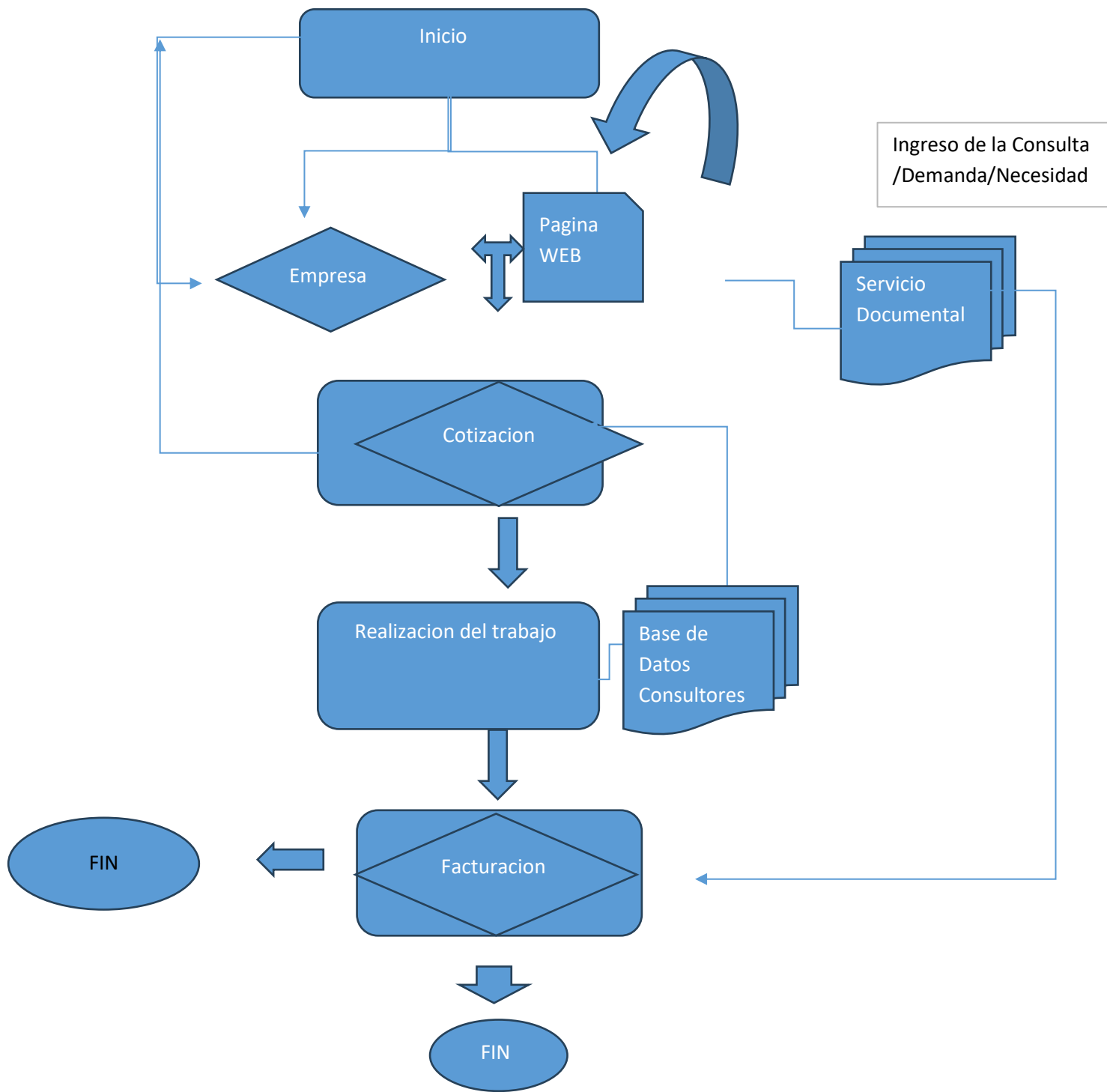
Nota:Elaboracion propia

17.Plan de operaciones

Para el desarrollo de este plan se definirá aspectos relacionados con la presentación del servicio de consultoría, el proceso de creación, los recursos humanos necesarios y la tecnología empleada. Como también se definirá la necesidad de medios para que el emprendimiento pueda funcionar de la forma más eficaz y eficiente. Por ello se plantea el siguiente flujograma donde se ve claramente que el imput del negocio se basara en base de datos de empresas y el segundo canal comercial será la pagina web donde entran consultas pertinentes a los procesos, documentacion , servicios de consultoria. Los cuales seran procesados administrativamente y asignados al los consultores previamente pactado honorarios y tarifa del servicio tanto como para el cliente como para el proveedor del servicio de consultoria.

Figura 15

Esquema representativo del flujo de procesos



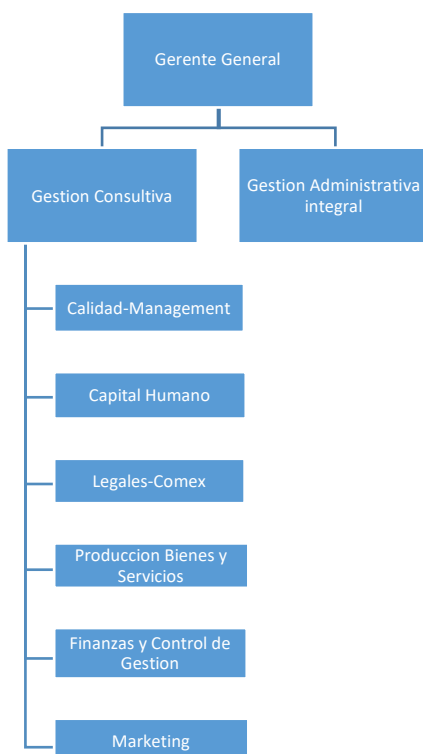
Nota: *Elaboracion propia*

7.1. Plan de equipo de gestión.

Para el desarrollo de este plan de gestión se comenzará estableciendo el perfil de la dirección, la estructura organizativa, el esquema de toma de decisiones, y los responsables de áreas y tareas para poder iniciar la actividad comercial. Luego se incluirá aspectos relacionados a la gestión del talento, las competencias claves, y las políticas de selección y compensaciones.

Figura 7

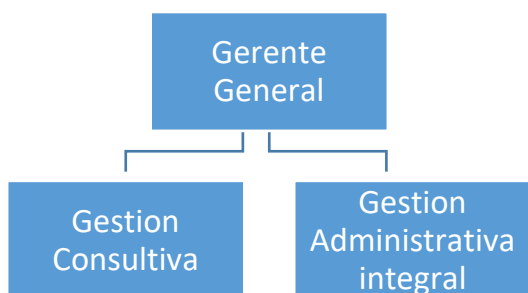
Organigrama funcional de Consultora integral



Nota: Elaboración propia

Figura 16

Organigrama funcional de Consultora integral -mínima expresión-



Nota: Elaboración propia

Si bien en la figura 7 se muestra la estructura de toda la consultora pero para el estudio de los 5 primeros años se ha tomado el modelo simplificado de la figura 23 el cual muestra que la empresa serán dos personas un gerente general que según su descripción de puesto estará capacitado para llevar a cabo las funciones detalladas en el mismo y una empleada administrativa que según la categoría de administrativo B del convenio de empleados de comercio FAECys realizara las tareas correspondientes a dicha categoría por la cual percibira un haber el cual esta contemplado en el flujo de fondos expresados en este plan de negocios.

Los servicios ofrecidos en la integralidad de la consultora se contrataran con la modalidad a demanda interactuando y negociando los haberes con los consultores especialistas y de renombre contactados por la consultora de gestion integral de pymes.

Tabla 5

Descripcion de Funciones

Nota : *Elaboracion propia*

Cargo	Tareas a realizar	Sueldo
Gerente General /Gestion Consultiva	Gerenciar y Administrar el Negocio de tal forma que genere los contactos pertinentes para garantizar el volumen de hs facturables establecidas como punto de equilibrio. Teneindo el expertisse necesario para derivar la necesidad de la consutoria.	\$700.0000 (Pesos setecientos mil) Fuera de convenio
Gestión administrativa Integral	Llevar a cabo todo lo inherente a facturación, manejo de cuentas , corrientes. Seguimiento de	\$ 300.000 (Pesos trescientos mil) Según convenio. Administrativo B (FAECyS) Empleados de Comercio.

	cobranzas plazos y vencimientos . Leads y explotacion de la inteligencia comercial.	https://www.faecys.org.ar/circular-acuerdo-faecys/
--	---	---

18 Plan financiero.

Para el desarrollo de este plan se elaborará un flujo de fondos y un análisis del punto de equilibrio. También se definirá los gastos de capital, costos de implantación y necesidades de financiamiento. A fin de determinar la viabilidad del proyecto y el tiempo que le tomara para alcanzar las metas.

Tabla 6

Analisis del punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
RESOLVIENDO	
<i>P.E. (Horas)</i>	480
<i>P.E. (Unidades Monetarias)</i>	31.200.000
UTILIDAD	26.200.000,0

ESTADO DE RESULTADOS	
<i>Si se vendiese</i>	480 hs
<i>Ventas</i>	31.200.000
<i>Costos Variables</i>	-
<i>Margen de Contribución</i>	31.200.000
<i>Costos Fijos</i>	5.000.000
<i>Utilidad Neta</i>	26.200.000

Ventas – Costo de ventas – CF

RESOLVIENDO	
Utilidad Deseada	26.200.000
Se tendría que vender	480

$$UVD = \frac{CFT + UD}{MCU} \cdot (1 - T) = \text{unidades}$$

Donde:

UVD – Utilidad en ventas deseadas
 CFT – Costo fijo total
 UD – Utilidad deseada
 T – Tasa de impuestos
 MCU – Contribución marginal unitaria

Nota: *Elaboracion propia*

Tabla 7

Estudio realista del mercado

Estudio de mercado	
Ventas hs de consultoria	480
Precio Unitario	\$ 65.000
Costo de estudio de mercado	\$ 0
Tasa de Crecimiento anual de ventas	30%
Estudio técnico	
inversiones en Equipamientos	\$ 500.000
Vida útil	5
Amortización por año del Software	\$ 100.000
Valor residual dela Consultoria	\$ 0
Capital de trabajo neto al inicio (CTN)	\$ 0
Costos variables	10%
Costos Fijos	\$ 10.000.00 0
Estudio de Gestión	
Cantidad de personal	1
Sueldos personal	\$ 1.000.000
Remuneración anual	\$ 12.000.00 0
Software de gestión integral	\$ 500.000
Estudio Legal	
Constitución societaria	\$ 120.000

Impuesto a las ganancias	35%
Pagina Web	
Pagina Web	\$ 100.000
Estudio Financiero	
Tasa costo de oportunidad	30%

Nota: *Elaboracion propia*

Tabla 8

Flujo de Fondos netos -realista-

Concepto realista	0	1	2	3	4
Ingresos	\$ 0	\$ 31.200.000	\$ 37.440.000	\$ 44.928.000	\$ 53.913.600
Ventas anuales	-	\$ 31.200.000	\$ 37.440.000	\$ 44.928.000	\$ 53.913.600
Egresos	\$ 100.000	-\$ 20.132.000	-\$ 20.756.000	-\$ 21.504.800	-\$ 22.403.360
Costos variables	-	-\$ 3.120.000	-\$ 3.744.000	-\$ 4.492.800	-\$ 5.391.360
Costos fijos		-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000
Gastos sueldos (personal de gestión)		-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000
Constitución societaria		-\$ 12.000	-\$ 12.000	-\$ 12.000	-\$ 12.000
Pagina Web	100000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos no desembolsables	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
Amortización Software Integral	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Amortización de la Computadora	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Utilidad antes de impuestos	-\$ 100.000	\$ 10.868.000	\$ 16.484.000	\$ 23.223.200	\$ 31.310.240
Impuestos	\$ 0	-\$ 3.803.800	-\$ 5.769.400	-\$ 8.128.120	-\$ 10.958.584

Utilidad después de impuestos	-\$ 100.000	\$ 7.064.200	\$ 10.714.600	\$ 15.095.080	\$ 20.351.656
Ajuste de Gastos no desembolsables - Amortizaciones	\$ 0	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Amortización Software	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Amortización de equipamiento		\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Otros Egresos - Inversiones	-\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Capital de Trabajo Neto (CTN)	\$ 0				\$ 0
Software de gestión integral	-\$ 500.000				
Adquisición Equipo(Computadora)	-\$ 500.000				
Otros Ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Venta hs consultorias /soporte					\$ 0
Flujo neto	-\$ 1.100.000	\$ 7.164.200	\$ 10.814.600	\$ 15.195.080	\$ 20.451.656

Nota: *Elaboracion propia*

Tabla 9

Estudio pesimista del mercado

Estudio de mercado Pesimista	
Ventas hs de consultoria	292
Precio Unitario	\$ 65.000
Costo de estudio de mercado	\$ 0
Tasa de Crecimiento anual de ventas	30%
Estudio técnico	
inversiones en Equipamientos	\$ 500.000
Vida útil	5
Amortización por año del Software	\$ 100.000
Valor residual dela Consultoria	\$ 0
Capital de trabajo neto al inicio (CTN)	\$ 0
Costos variables	10%
Costos Fijos	\$ 10.000.000
Estudio de Gestión	
Cantidad de personal	1
Sueldos personal	\$ 1.000.000
Remuneración anual	\$ 12.000.000

Software de gestión integral	\$ 500.000
Estudio Legal	
Constitución societaria	\$ 120.000
Impuesto a las ganancias	35%
Página Web	
Página Web + Redes+ IA	\$ 100.000
Estudio Financiero	
Tasa costo de oportunidad	30%

Nota: *Elaboración propia*

Tabla Flujo de Fondos netos -pesimista-

Concepto	pesimista	0	1	2	3	4
Ingresos		\$ 0	\$ 18.980.000	\$ 22.776.000	\$ 27.331.200	\$ 32.797.440
Ventas anuales	-	-	\$ 18.980.000	\$ 22.776.000	\$ 27.331.200	\$ 32.797.440
Egresos		\$ 100.000	-\$ 18.910.000	-\$ 19.289.600	-\$ 19.745.120	-\$ 20.291.744
Costos variables	-	-	-\$ 1.898.000	-\$ 2.277.600	-\$ 2.733.120	-\$ 3.279.744
Costos fijos			-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000
Gastos sueldos (personal de gestión)			-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000
Constitución societaria			-\$ 12.000	-\$ 12.000	-\$ 12.000	-\$ 12.000
Página Web + Redes+ IA		100000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos no desembolsables		-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
Amortización Software Integral		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Amortización de la Computadora		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Utilidad antes de impuestos		-\$ 100.000	-\$ 130.000	\$ 3.286.400	\$ 7.386.080	\$ 12.305.696
Impuestos		\$ 0	\$ 45.500	-\$ 1.150.240	-\$ 2.585.128	-\$ 4.306.994
Utilidad después de impuestos		-\$ 100.000	-\$ 84.500	\$ 2.136.160	\$ 4.800.952	\$ 7.998.702
Ajuste de Gastos no desembolsables - Amortizaciones		\$ 0	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000

Amortización Software	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Amortización de equipamiento		\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Otros Egresos - Inversiones	-\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Capital de Trabajo Neto (CTN)	\$ 0				\$ 0
Software de gestión integral	-\$ 500.000				
Adquisición Equipo(Computadora)	-\$ 500.000				
Otros Ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Venta hs consultorias /soporte					\$ 0
Flujo neto	-\$ 1.100.000	\$ 15.500	\$ 2.236.160	\$ 4.900.952	\$ 8.098.702

Nota: *Elaboracion propia*

Tabla 11

Estudio optimista del mercado

Estudio de mercado optimista	
Ventas hs de consultoria	1200
Precio Unitario	\$ 65.000
Costo de estudio de mercado	\$ 0
Tasa de Crecimiento anual de ventas	30%
Estudio técnico	
inversiones en Equipamientos	\$ 500.000
Vida útil	5
Amortización por año del Software	\$ 100.000
Valor residual dela Consultoria	\$ 0
Capital de trabajo neto al inicio (CTN)	\$ 0
Costos variables	10%
Costos Fijos	\$ 10.000.000
Estudio de Gestión	
Cantidad de personal	1
Sueldos personal	\$ 1.000.000
Remuneración anual	\$ 12.000.000
Software de gestión integral	\$ 500.000
Estudio Legal	
Constitución societaria	\$ 120.000
Impuesto a las ganancias	35%
Pagina Web	
Pagina Web + Redes+ IA	\$ 100.000
Estudio Financiero	

Tasa costo de oportunidad	30%
---------------------------	-----

Nota: *Elaboracion propia*

Tabla 12

Flujo de Fondos netos -optimista-

Concepto optimista	0	1	2	3	4
Ingresos	\$ 0	\$ 78.000.000	\$ 93.600.000	\$ 112.320.000	\$ 134.784.000
Ventas anuales	-	\$ 78.000.000	\$ 93.600.000	\$ 112.320.000	\$ 134.784.000
Egresos	\$ 100.000	-\$ 24.812.000	-\$ 26.372.000	-\$ 28.244.000	-\$ 30.490.400
Costos variables	-	-\$ 7.800.000	-\$ 9.360.000	-\$ 11.232.000	-\$ 13.478.400
Costos fijos		-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000
Gastos sueldos (pesonal de gestión)		-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000
Constitución societaria		-\$ 12.000	-\$ 12.000	-\$ 12.000	-\$ 12.000
Pagina Web	100000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos no desembolsables	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
Amortización Software Integral	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Amortización de la Computadora	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Utilidad antes de impuestos	-\$ 100.000	\$ 52.988.000	\$ 67.028.000	\$ 83.876.000	\$ 104.093.600
Impuestos	\$ 0	-\$ 18.545.800	-\$ 23.459.800	-\$ 29.356.600	-\$ 36.432.760
Utilidad después de impuestos	-\$ 100.000	\$ 34.442.200	\$ 43.568.200	\$ 54.519.400	\$ 67.660.840
Ajuste de Gastos no desembolsables - Amortizaciones	\$ 0	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Amortización Software	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Amortización de equipamiento		\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Otros Egresos - Inversiones	-\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Capital de Trabajo Neto (CTN)	\$ 0				\$ 0
Software de gestión integral	-\$ 500.000				
Adquisición Equipo(Computadora)	-\$ 500.000				

Otros Ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Venta hs consultorias /soporte					\$ 0
Flujo neto	-\$ 1.100.00 0	\$ 34.542.200	\$ 43.668.200	\$ 54.619.400	\$ 67.760.840

Nota: Elaboracion propia

Tabla 13

Comparativa de escenarios en hs facturadas

Estudio de mercado		Realista	Pesimista	Optimista
Ventas hs de consultoria		480	292	1200
Precio Unitario =K	\$ 65.000	X1	X2	X3

Nota: Elaboracion propia

Tabla 14

Comparativa de escenarios en TIR y VAN .

Diferencial en hs de consultoria k=precio x=hs consultoria	Realista	Flujo neto	- 1100000	7164200	10814600	15195080	20451656
	X1=480	Indicadores de rentabilidad VAN y TIR		VAN	24887073,8	TIR	6,99508204
	Pesimista	Flujo neto	- 1100000	15500	2236160	4900952	8098702,4
	X2 =292	Indicadores de rentabilidad VAN y TIR		VAN	5301422,88	TIR	1,31569988
	Optimista	Flujo neto	- 1100000	34542200	43668200	54619400	67760840
	X3=1200	Indicadores de rentabilidad VAN y TIR		VAN	99895949,5	TIR	31,6655974

Nota: Elaboracion propia

Tabla 15

Modelo de decisión de escenarios

	VAN	TIR	OK	NOK
Realista				
480	24887073,8	6,995082038	X	
Pesimista				
292	5301422,88	1,315699881	X	
Optimista				
1200	99895949,5	31,66559741	X	

Nota: Elaboracion propia

19.Análisis FODA.

En este apartado se elaborará un diagnóstico para detectar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del nuevo negocio. Como también un análisis para evaluar los riesgos del proyecto relacionados a factores limitantes y obstáculos que puedan presentarse en el futuro.

Tabla 16

FODA consultora gestión integral de pymes

FODA PLAN DE NEGOCIOS: CONSULTORA DE GESTION INTEGRAL DE PYMES						FODA Rev. 0 Fecha: 20/08/2023
ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO						
OPORTUNIDADES			AMENAZAS			
CONSULTORA DE GESTION INTEGRAL DE PYMES 	Eventual Plan de desarrollo de Infraestructura Nacional, Industria 4.0. Perspectivas a 2025 con empresas mineras.	Nuevos mercados y productos tecnológicos. Plataformas Bto C-BT oB	Poca oferta de Consultoria de Gestion Integral	Incertidumbre generada por la Política Economica Argentina por las elecciones presidenciales. (Falta de continuidad en Políticas)	Contracción del mercado	Inflacion/ Hiper?, Ausencia de dolares, Aumento de Precios y escasez de insumos, Incertidumbre sobre el tipo de cambio y la magnitud de la devaluación del peso (dólar) y aumento de tasa de interés.
	O1	O2		A1	A2	A3
FORTALEZAS		Estrategias FO			Estrategias FA	
ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO	Ubicación estratégica (Centro geográfico del País, polo industrial y de servicios).	F1	Aprovechar la ubicación, comunicaciones y vínculos por redes sociales, para incrementar la velocidad de respuesta hacia las nuevas solicitudes de servicio de consultoria nuevos clientes = oportunidades. Seguimiento y revisión: Desarrollo de nuevos Clientes. / Reporte de seguimiento e-commerce - Creación de Pagina web con carrito.	Detección de necesidades puntuales en el mercado local y de ciudades de Argentina donde puedan aplicarse la gestión Integral de las Empresas con el Alto grado de capacitación existente en Argentina. Seguimiento y revisión: Desarrollo de nuevos Clientes. / Reporte de seguimiento e-commerce.		
	Profesionales con reconocimiento y más 10 años de trayectoria	F2	Staff de profesionales sujeto a un plan de venta estratégico, para lograr ventajas competitiva a la hora de retener clientes existentes y atraer nuevos. Apuntalar el mercado existente con acciones de ventas de servicios. Por canales Seguimiento y revisión: Desarrollo de nuevos Clientes. Asignación de profesionales	Explotar al máximo las capacidades y canales de comercialización para lograr cierre de ventas con mejores condiciones de contratación . Seguimiento y revisión: *Análisis financiero (liquidez) y de rentabilidad de ventas. Y nuevas herramientas tecnológicas. (plan de Mejora)		
	Flexibilidad con los requerimientos de gestión	F3	Evaluar nuevas unidades de negocios proyectos especiales y a clientes grandes ante la falta de demanda de servicios de consultoria estándar. Seguimiento y revisión: Desarrollo de nuevos servicios/ o Clientes.	Cierre de Contrato: Ventas con anticipos de clientes que permitan financiar capital de trabajo . Y Realizar Inversiones n (líneas de créditos bancarias, Programas de gobierno y otras). Seguimiento y revisión: *Anticipos cobrados (s/venta).		
DEBILIDADES		Estrategias DO			Estrategias DA	
ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO	Recursos disponibles limitados (capital de trabajo, Necesidad de Financiación para Inversión)	D1	Gestionar Financiaciones con líneas productivas en Bancos para aplicar al capital de trabajo es baja. Seguimiento y revisión: *Análisis financiero (tasa vs inflación) y T ope fijado según las Proyección de Ventas.	Mejorar matriz de costos a través de selección de nuevos proveedores (Profesionales vs rre negociación de sus haberes) . Seguimiento y revisión: Plan de Mejora continua / *Costo estándar M/O		
	Recursos humanos limitados, por costos. Competencia desleal	D2	Capacitación y reentrenamiento de personal para realización de tareas específicas. Contratación de personal. Seguimiento y revisión: Polivalenciay Policompetencia.	Garantizar volumen de Hs/mes = facturación, para mantenerlos motivados y fidelizados Seguimiento y revisión: Plan de Mejoras de Hs/mes		
	Falta de disciplina del consultor en el acompañamiento a clientes	D3	Seguimiento que muestre la gestión de los clientes Seguimiento y revisión: Software de seguimiento.-Plan de Seguimiento-	Implementar un seguimiento de los cliente y monitoreo de la viabilidad de sus requerimientos, Seguimiento y revisión: Plan de Seguimiento con medición de la mejora en utilidades /rentabilidad/eficiencia		

Nota: Elaboración propia

Tabla 17

Plan de estrategias consultora gestión integral de pymes

Estrategias	Acciones a tomar	RESPONSABLES	PLAN DE ESTRATEGIAS FO DA												OBSERVACIONES				
			AVANCE				PLAZO 2024												
			75	90	75	100	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO		SEP	OCT	NOV	DIK
Aprovechar la ubicación, comunicaciones y vínculos por redes sociales, para incrementar la velocidad de respuesta hacia las nuevas solicitudes de servicio de consultoría nuevos clientes = oportunidades.	Desarrollo de nuevos Clientes. / Reporte de seguimiento e-commerce-Creación de Pagina web con carrito.	Ing Battiston A																	
Staff de profesionales sujeto a un plan de venta estratégico, para lograr ventajas competitivas a la hora de retener clientes existentes y traer nuevos. Apuntar al mercado existente con acciones de ventas de servicios. Por canales	Desarrollo de nuevos Clientes. Asignación de profesionales	Ing Battiston A																	
Evaluar nuevas unidades de negocios proyectos especiales y a clientes grandes ante la falta de demanda de servicios de consultoría estándar.	Desarrollo de nuevos servicios y Clientes.	Ing Battiston A																	
Detección de necesidades puntuales en el mercado local y de ciudades de Argentina, donde pueda aplicarse la gestión integral de las Empresas con el Alto grado de capacitación existente en Argentina.	Desarrollo de nuevos Clientes. / Reporte de seguimiento e-commerce.	Ing Battiston A																	
Gestionar Finanzaciones con líneas productivas en Bancos para aplicar a Capital de trabajo, en la j.	Análisis financiero (tasa vs inflación) y Topo fijado según la Proyección de Ventas.	Ing Battiston A																	
Capacitación y reentrenamiento de personal para realización de tareas específicas. Contratación de personal.	Evaluación de Costos Beneficios	Ing Battiston A																	
Seguimiento que muestre la gestión de los resultados en Clientes.	Software de seguimiento - Plan de Seguimiento-	Ing Battiston A																	
Detección de necesidades puntuales en el mercado local y de ciudades de Argentina, donde pueda aplicarse la gestión integral de las Empresas con el Alto grado de capacitación existente en Argentina.	Desarrollo de nuevos Clientes. / Reporte de seguimiento e-commerce.	Ing Battiston A																	
Explotar al máximo las capacidades y canales de comercialización para lograr cierre de ventas con mejores condiciones de contratación.	Análisis financiero (liquidez) y de rentabilidad de ventas. Y nuevas herramientas tecnológicas.	Ing Battiston A																	
Cierre de Contrato: Ventas con anticipos de clientes que permitan financiar capital de trabajo. Y Realizar Inversiones	Anticipos cobrados (Venta)	Administración																	
Mejorar márgenes de costos a través de selección de nuevos proveedores (Profesionales vs renegociación de sus honorarios)	Plan de Mejora continua / *Costo estándar MJO	Ing Battiston A																	
Garantizar volumen de Hs/mes = facturación, para mantenerlos motivados y fidelizados	Plan de Mejoras de Hs/mes	Ing Battiston A																	
Implementar un seguimiento de los clientes y monitoreo de la vitalidad de sus requerimientos.	Plan de Seguimiento con medición de la mejora en utilidades /rentabilidad/eficiencia	Ing Battiston A																	
		AVANCE	0	0	0	0													

Nota: Elaboración propia

20. Validación del modelo de negocios y de la propuesta de valor.

En este punto se da cuenta de la validación realizada para el modelo de negocios y la propuesta de valor del proyecto presentado de negocios. Para el caso, se empleará opiniones de expertos y consultas a potenciales clientes.

Como se detalló en las etapas del presente plan la información provendrá de diversas fuentes consultadas y generadas para el proyecto. A continuación, se presenta la información para la toma de decisión correspondiente a la recolección de dichos datos:

Para la obtención de la información secundaria se decide hacer uso de fuentes oficiales y no oficiales que cumplan con los criterios de validación necesarios para respaldar a las mismas. Por consiguiente, en las fuentes consultadas los criterios evaluados serán los de finalidad, congruencia, credibilidad e intencionalidad.

Para la obtención de la información primaria se decide hacer una investigación que incluya a diferentes públicos para conocer sus opiniones, percepciones y actitudes. Dicho estudio se desarrollará de la siguiente manera:

Se realizará entrevistas a directivos/dueños de pymes de Córdoba para conocer su opinión sobre la contratación de servicios de consultoría integral. Para la situación se optará por la técnica de entrevista de experiencia y se empleará una guía de pauta adjunta en anexo A.

La cual está basada en preguntas abiertas y cerradas sobre la adquisición de servicios de consultoría como demandantes a directivos que quieren ser asesorados y no encuentran en su equipo el personal idóneo para realizar la interconsulta pertinente o al fin de validar algún proyecto interno a ejecutar por personal internos de la empresa el cual posee conocimientos específicos pero esa especificidad no le da el grado de globalidad que el dueño de pyme requiere para la validación del proyecto.

Tabla 18*Ficha técnica* - Entrevista de experiencia a través de videoconferencia /presencial

Tipo de estudio	Exploratorio
Técnica	Entrevista de experiencia a través de videoconferencia / presencial
Instrumento	Guía de Pautas (Ver anexo A)
Población	Directivos/ Dueños de pymes de Córdoba
Procedimiento de muestreo	No probabilístico – Por juicio
Tamaño de la muestra	Entrevistas a Directivos /dueños de pymes

Nota: *Elaboración propia*

Se realizará entrevistas a profesionales de pymes de la provincia de Córdoba para conocer voluntades de contratación de servicios de consultoría. Para la situación se optará por la técnica de entrevista en grupos focales y se empleará una guía de pauta adjunta en anexo A.

La cual esta basada en preguntas abiertas y cerradas sobre la adquisición de servicios de consultoría como demandantes a profesionales dependientes de empresas es decir el foco o mercado meta para este estudio son profesionales que ejercen cierta influencia en la pymes los cuales se nutrirán de un conocimiento agregado el cual en el mundo de la consultoría así se lo expresa al valor agregado de un servicio, además se pudo explorar en las respuestas abiertas donde se hacen comentarios los cuales fueron positivos a este disruptivo proyecto d inversión. Los profesionales encuestados afirmaron la contratación de este servicio por agilidad y por eficiencia operativa de la pyme en costos y logística interna.

Tabla 19

Ficha técnica Entrevista en grupos focales a través de Googleforms

Tipo de estudio	Exploratorio
Técnica	Entrevista en grupos focales a través de Googleforms https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfOPD2SlodTqNiREHZt7i2cAz2MV-Xm7CONYIbNU_BcowxFQ/viewform
Instrumento	Guía de Pautas (Ver anexo A)
Población	Profesionales / ejecutivos en la provincia de Córdoba
Procedimiento de muestreo	No probabilístico – Por conveniencia
Tamaño de la muestra	39 hombres o mujeres de entre 30 a 50 años.

Nota: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfOPD2SlodTqNiREHZt7i2cAz2MV-Xm7CONYIbNU_BcowxFQ/viewform, elaboración propia.

Tabla 20

Resultados Videoconferencia Directivos de Empresas

EMPRESA	Usted contrataría servicios de consultoría ?		Que le es más conveniente?		Si fuera Gerente de una Pyme, que consultora le agregaría valor a su empresa?		Conoce alguna Consultora que brinde el servicio de Gestión Integral a las Pymes?		Cree que las Pymes de Córdoba/ Argentina, contratarían el servicio de consultoría en Gestión Integral?	
	SI	NO	Por Area	Integra	Esp	Integra	Si	NO	Posit	Negat
Metalurgica Gerbaudo S.A	X		X			X		X	X	
Albino Capodacqua S.A	X			X		X		X	X	
Metalurgica Mereshian S.R.L	X			X		X		X	X	
Metalurgica Lessio S.R.L	X			X		X		X	X	
Taller Metalurgico Mariano Saulle S.R.L	X			X		X		X		X
Metalurgica HAV S.R.L	X			X	X			X	X	
Hugo A Valotto S.R.L	X			X	X			X	X	
Metalurgica Pollastrini S.R.L	X		X			X		X	X	
Pellacani S.A	X			X		X		X	X	
Agreteq S.A	X			X		X		X	X	
Laboratorios Farkim S.R.L	X			X		X		X	X	
Vectus S.R.L	X			X		X		X	X	
Metalurgica Crucianelli S.R.L	X		X			X		X	X	
AutoHaus S.A	X			X		X		X	X	
Alberto Pappini	X			X		X		X	X	
Juan y Felix Pascuale	X			X		X		X		X
	100		18,75	81,25	12,5	87,5		100	87,5	12,5

Nota: *Elaboracion propia*

Tabla 21

Resultados Entrevista en grupos focales a través de Googleforms

Profesionales	Usted contrataría servicios de consultoría ?		Que le es mas conveniente?		Si fuera Gerente de una Pyme, que consultora le agregaría valor a su empresa?		Conoce alguna Consultora que brinde el servicio de Gestion Integral a las Pymes?		Cree que las Pymes de Cordoba/ Argentina , contratari an el servicio de consultori a en Gestion Integral?	
	SI	87,2	Gest x Area	34,2	Especializ	34,2	SI	31,6	Positivo	65
	NO	12,8	Gest Integral	65,8	Integral	65,8	NO	62,4	Negativo	35

Nota: *Elaboracion propia*

21.Resultados de la investigacion

El resultado de la investigación arroja las siguientes opiniones de los entrevistados:

Tabla 20: Entrevista a directivos/dueños de pymes de Córdoba

Centro de investigación.

Evaluar la percepción y necesidad de servicios de consultoría en 16 empresas de Córdoba, enfocándonos en la gestión integral y las preferencias de contratación.

Cuando se les consultó sobre la gestión integral de pymes respondieron 100% de forma sorprendida ya que les pareció un modelo disruptivo que no se conoce el país, si aquellas que hacen gestión de personas, recursos humanos, legales y haberes.

Algunos estuvieron escépticos preguntándose el cómo de la integralidad, y algunos desconociendo el modelo lo anticiparon de honeroso asociando el costo de consultores en varias áreas-procesos de la empresa.

Positivamente podemos afirmar que los encuestados tuvieron un recepción favorable al modelo y a su conveniencia como así también al agregado de valor para las organizaciones.

Metodología

Muestra: 16 empresas de diversos sectores en Córdoba.

Método: Encuesta estructurada con preguntas cerradas y abiertas, exploratorio.

Fecha de realización: 2022

Resultados de la Encuesta

1. ¿Contratarían servicios de consultoría?

Sí: 14 empresas (100%)

No: 2 empresas (0 %)

Análisis: La mayoría de las empresas están abiertas a la contratación de servicios de consultoría, lo que indica un mercado potencial.

2. ¿Qué es más conveniente contratar, por área o integral?

Por área: 4 empresas (18.75%)

Integral: 12 empresas (81.25%)

Análisis: La preferencia por la contratación de servicios integrales sugiere que las empresas buscan soluciones que aborden múltiples necesidades a la vez.

3. Si fuera Gerente de una Pyme, ¿qué consultora le agregaría valor a su empresa?

Por área: 2 empresas (12.5%)

Integral: 14 empresas (87.5%)

Análisis: Las respuestas reflejan una preferencia por consultoras que comprenden el entorno local y tienen experiencia específica en PYMES

4. ¿Conoce alguna Consultora que brinde el servicio de Gestión Integral a las PYMES?

Sí: 0 empresas (0%)

No: 16 empresas (100%)

Análisis: La falta de conocimiento sobre consultoras que ofrezcan servicios integrales podría ser una oportunidad para establecer una marca en este nicho.

5. ¿Cree que las PYMES de Córdoba/Argentina contratarían el servicio de consultoría en Gestión Integral?

Sí: 10 empresas (87.5%)

No: 7 empresas (12.5%)

Análisis: Aunque hay un interés significativo, también existe escepticismo, lo que puede reflejar preocupaciones sobre costos y efectividad.

Lineas de investigacion.

En la Actualidad no se conocen muchas consultoras que gestionen de forma integral una empresa y menos una pyme la cual cuenta con una dotación menor o igual a 100 personas que nuestro objeto y línea de investigación en el mercado metas de la plaza Córdoba Argentina. Se preguntó a organismos de gobierno sobre consultores dando un registro total de 82 consultores independientes. (Fuente: www.cordobaproduce.cba.gov.ar), 120 consultores registrados en Consejo Provincial de Ciencias

Económicas. (Fuente: CPCE). 35 consultores en Marketing (Fuente www.argentinamarkting.com.ar) 45 consultoras en recursos humanos (Fuente: www.expertopyme.com.ar)

Tabla 21: Entrevista a profesionales/Ejecutivos.

Metodología

Evaluar la necesidad y percepción de servicios de consultoría entre 39 profesionales en Córdoba, enfocándose en la gestión integral para PYMES.

Metodología

Muestra: 38 profesionales de diferentes sectores.

Método: Encuesta estructurada con preguntas cerradas y abiertas. Google forms

Fecha de realización: [2022].

Resultados de la Encuesta

1. ¿Contratarían servicios de consultoría?

Sí: 28 profesionales (87.2%)

No: 10 profesionales (12.8%)

Análisis: Una clara mayoría está dispuesta a contratar servicios de consultoría, lo que sugiere un mercado potencial considerable.

2. ¿Qué es más conveniente contratar, por área o integral?

Por área: 14 profesionales (34.2%)

Integral: 24 profesionales (65.8%)

Análisis: La preferencia por servicios integrales indica que muchos profesionales buscan soluciones que aborden múltiples aspectos de sus necesidades empresariales.

3. Si fuera Gerente de una Pyme, ¿qué consultora le agregaría valor a su empresa?

Consultoras locales reconocidas (34.2%)

Expertos en estrategia empresarial 65.8%)

Análisis: La importancia de la experiencia local y la especialización en PYMES son clave para agregar valor.

4. ¿Conoce alguna Consultora que brinde el servicio de Gestión Integral a las PYMES?

Sí: 12 profesionales (31.6%)

No: 24 profesionales (62.4%)

Análisis: La mayoría no está familiarizada con consultoras que ofrezcan servicios integrales, lo que representa una oportunidad para crear reconocimiento en este nicho.

5. ¿Cree que las PYMES de Córdoba/Argentina contratarían el servicio de consultoría en Gestión Integral?

Sí: 27 profesionales (65%)

No: 11 profesionales (35%)

Análisis: Aunque hay un interés significativo, también persiste un grado de escepticismo, lo que sugiere que es necesario abordar preocupaciones sobre costos y eficacia.

Contextualización.

Se realizaron entrevistas a 38 profesionales individualmente tomando como marco de referencia las preguntas expuestas e iguales que se les hicieron a los dueños o gerentes de pymes todos en una edad hasta 65 años. Personas que lidian a diario con decisiones de gerentes que en algún aspecto toca su tarea laboral y por allí la ineficiencia de la misma lo cual sorprende porque gran numero contrataría un servicio de consultoría integral lo que pone de manifiesto la apertura de recibir conocimientos para el logro de los objetivos. La mayoría de los profesionales considera que hay potencial para contratar servicios de consultoría, especialmente en formatos integrales. Proceso del cual detallamos en la tabla N°3.

Tabla22

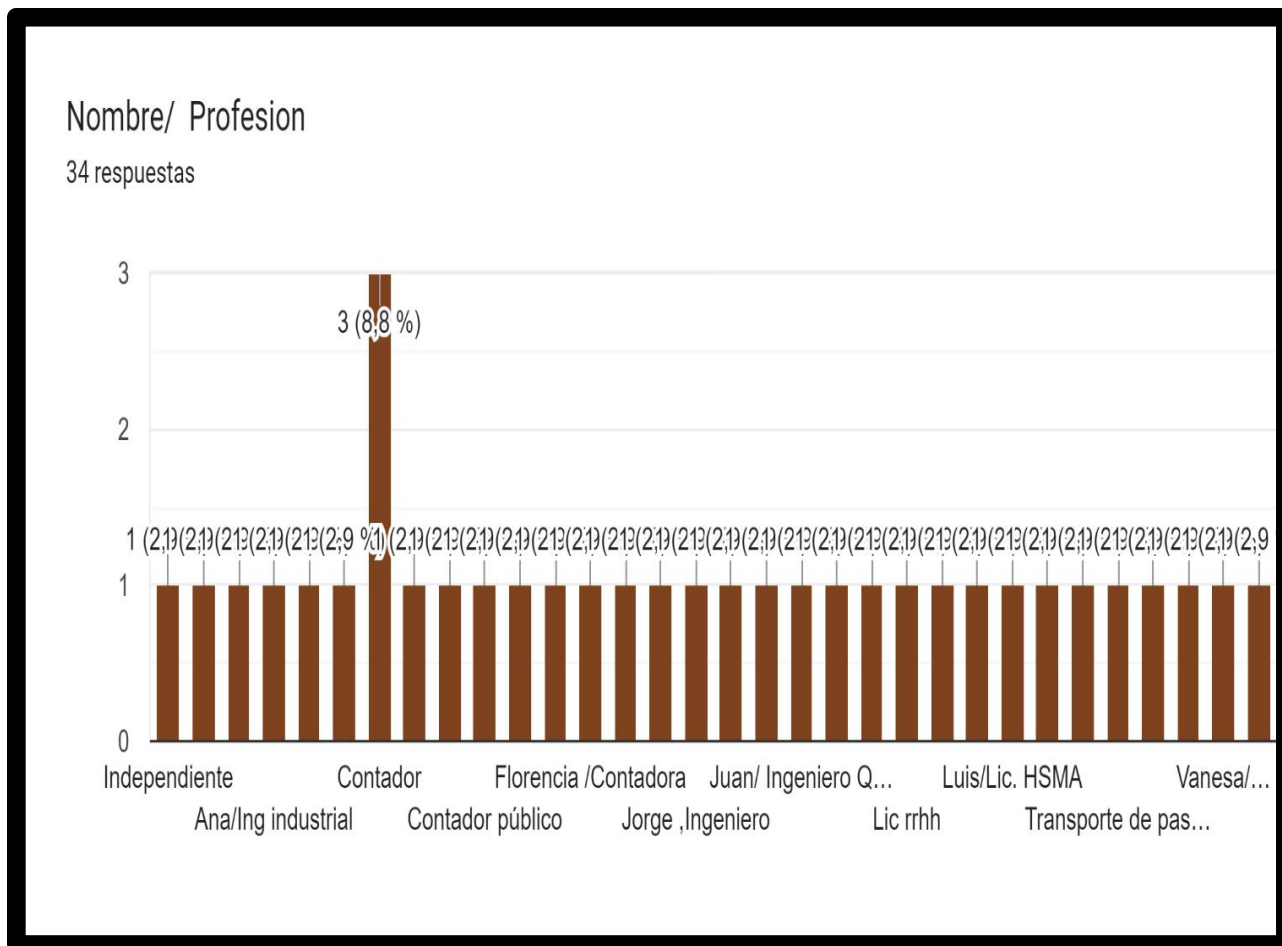
Tipos de Gestión

Gestión Integral	Gestión por Área
<p><i>Gestión Integral es el gerenciamiento del core business de la empresa llevado a cabo por el consultor volcando un conocimiento sistémico y dinámico en su rol de nexos o transporte de la empresa a su objetivo. Es el concepto de integralidad que es el todo de la empresa entonces podemos afirmar que el concepto de integralidad es la empresa misma definida como conjunto de procesos interrelacionados que poseen un input y por medio del mismo agregan valor para dar como resultado el output o resultado final también llamado requisito del cliente.</i></p>	<p><i>Gestionar por áreas o procesos es la administración focalizada en un objetivo puntual dentro un entorno macro lo cual no siempre lleva a la empresa al logro de su objetivo sistémico.</i></p> <p><i>La gestión por área es gestionar la circunscripción del requisito lo cual ponemos recursos en el foco y no en el todo. Podemos gestionar por área pero es muy costoso al no ver el negocio como una integralidad de procesos que confluyen en un solo resultado.</i></p>

Nota: *Elaboración propia*

Tabla 23

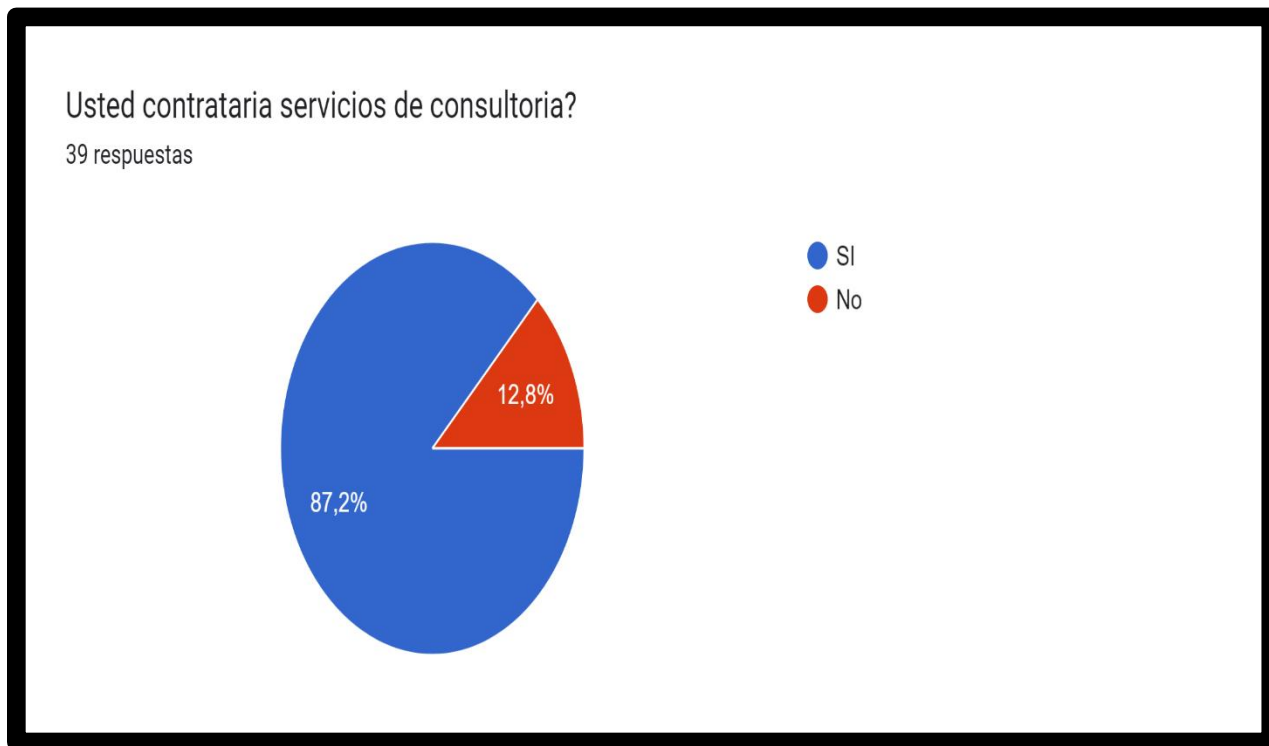
Resultados Entrevista en grupos focales a través de Googleforms



Nota: Elaboración propia

Tabla 24

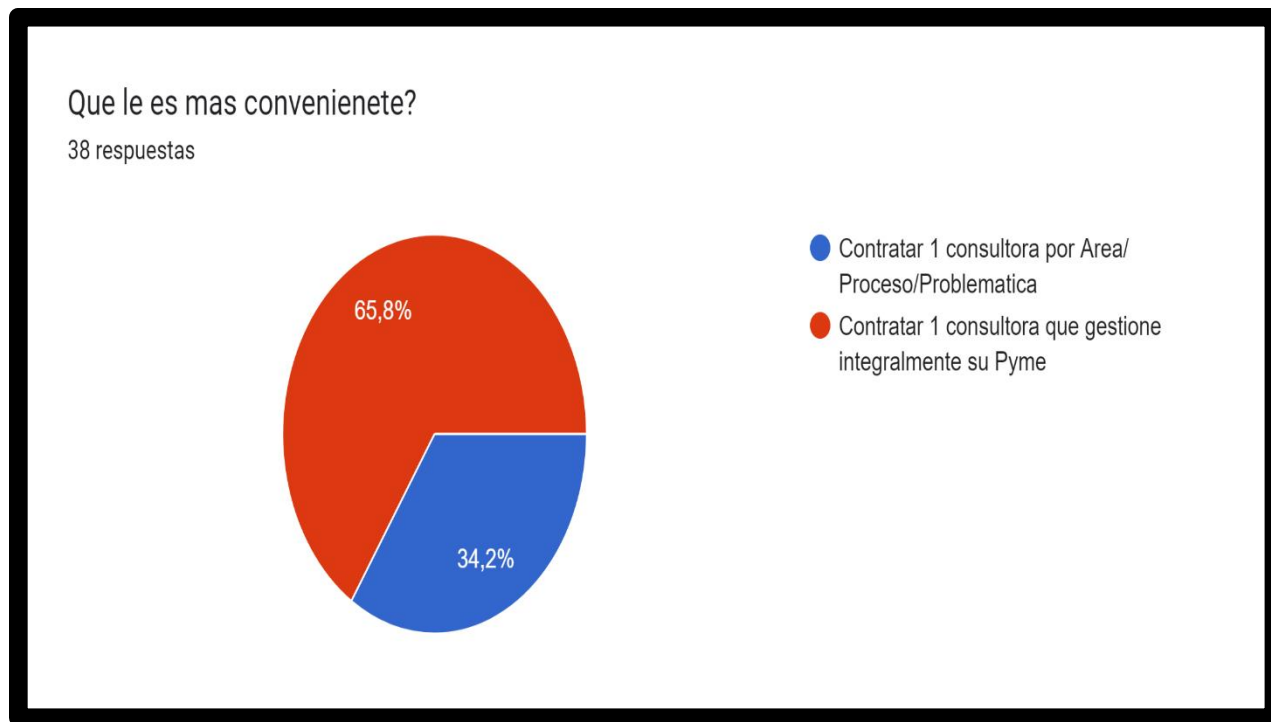
Resultados Entrevista en grupos focales a través de Googleforms



Nota: Elaboracion propia

Tabla 25

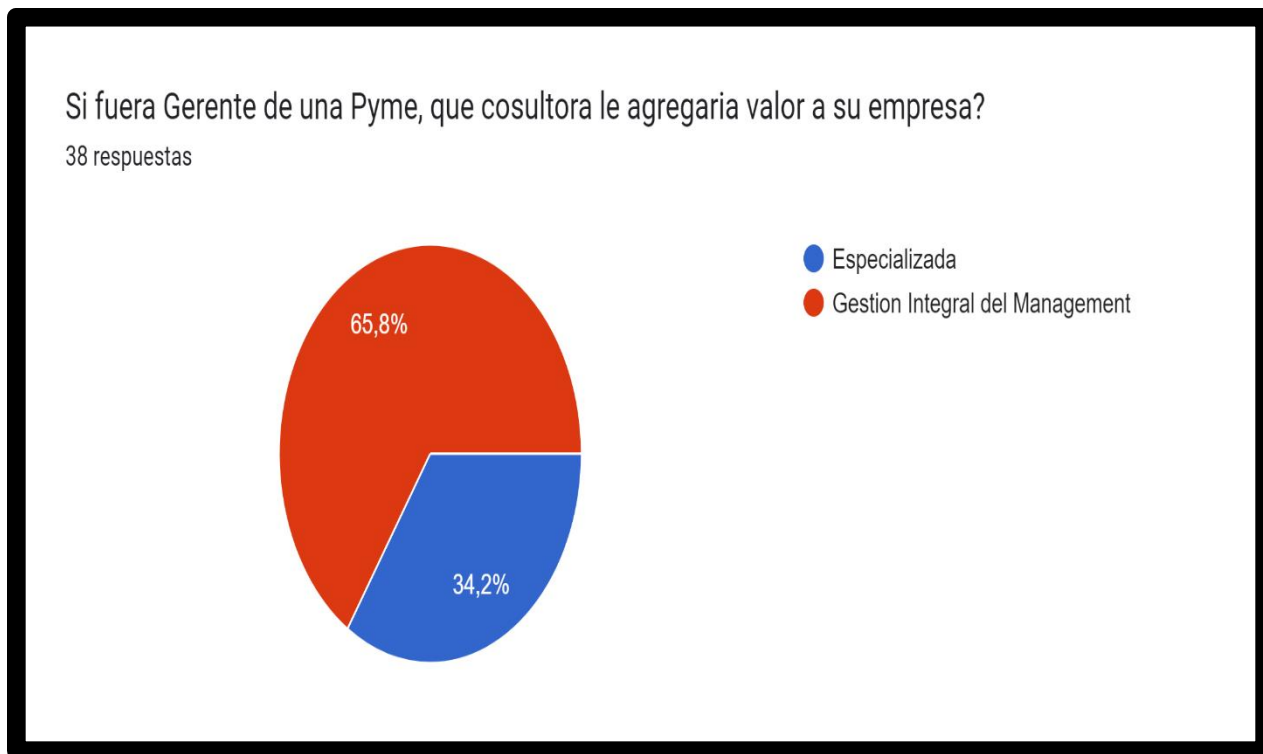
Entrevista en grupos focales a través de Googleforms



Nota: *Elaboracion propia*

Tabla 25

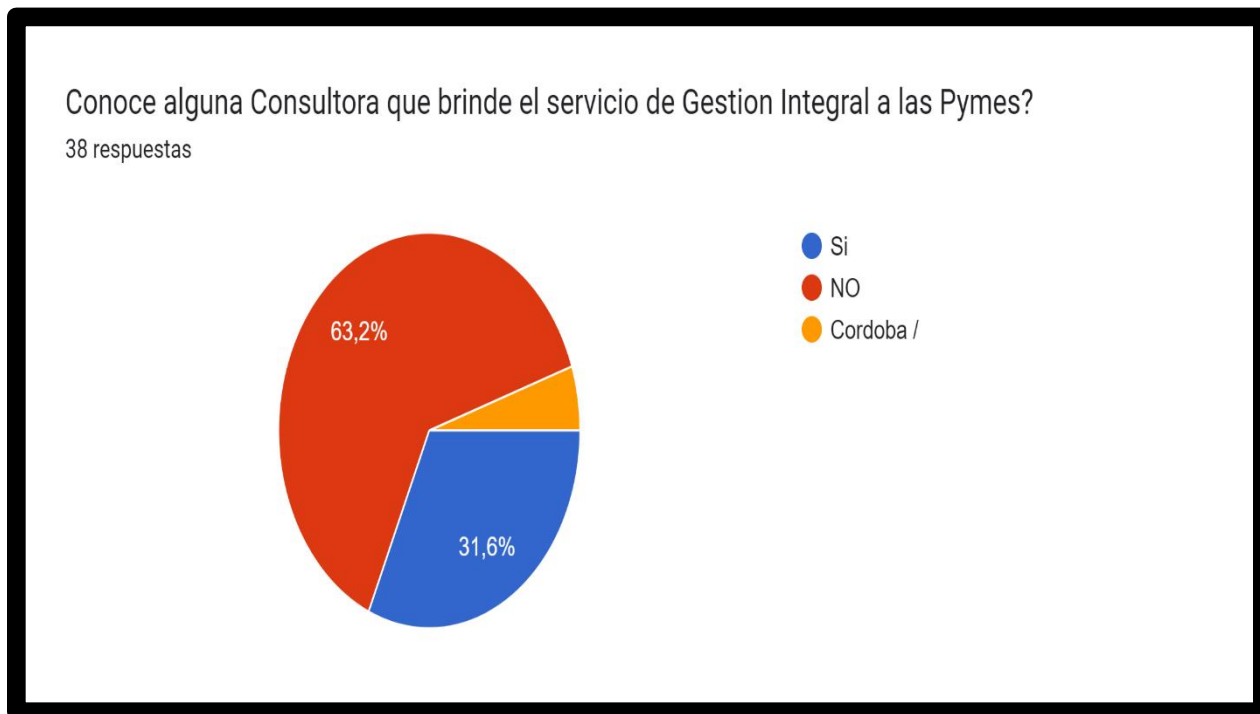
Entrevista en grupos focales a través de Googleforms



Nota: Elaboracion propia

Tabla 26

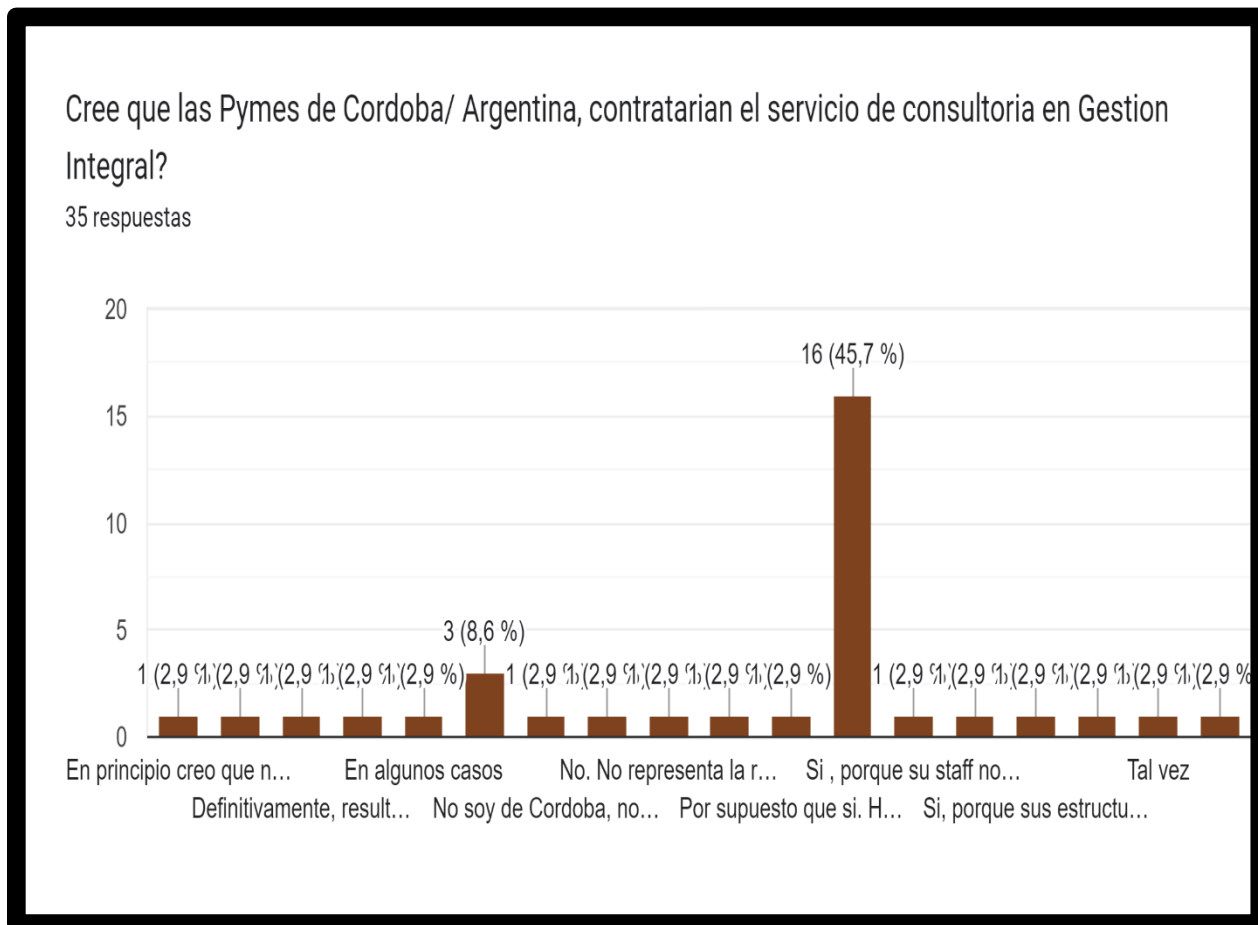
Entrevista en grupos focales a través de Googleforms



Nota: Elaboracion propia

Tabla 27

Entrevista en grupos focales a través de Googleforms



Nota: *Elaboracion propia*

22. Conclusiones

El desarrollo de este plan de negocio para la implementación de un consultora en gestión integral de pymes parte de la premisa que la industria de la consultoría está en plena expansión, la demanda de consultoras en gestión integral es mínima debido a que actualmente no se conoce en el mercado este formato de integralidad o bien se conoce pero es por área de referencia o lo que algunos llaman nichos lo que también hace al proyecto innovador y disruptivo. A través del proceso de formulación e implantación de la consultora integral de pymes se logrará captar a clientes pymes que hoy necesitan de tal consultoría para maximizar sus ingresos haciendo eficientes sus procesos de gestión e impactando en la rentabilidad operativa de la empresa. Si tenemos en cuenta que el mercado de la consultoría es de U\$S 45000 millones y se proyecta para el 2030 un mercado de U\$S 67000 millones (RESEARCH, 2023). Sabiendo que en Argentina el 51% de las empresas son pymes y generan el 77% del total del trabajo registrado del país buscando la eficientización de procesos y mejora continua de los mismos para lograr objetivos monetarios y de gestión normativa como responsabilidad social empresarial y manejo de normas ambientales cumplimentando los requerimientos legales de los mercados en los cuales operan los cuales son altamente competitivos y poseen competidores de igual mayor estructura pero con el condicionante de la restricción de los profesionales que en las mismas operan por no tener el modelo de negocio que la consultora de gestión integral ofrece para el nicho de pyme el cual además de tener líneas de crédito y aportes no reembolsables como incentivos a la gestión y mejora de las empresas siendo estas mismas los demandantes de los servicios altamente calificados de la consultora en gestión integral de pymes las cuales no poseen grandes gastos erogables y su dimensionamiento es factivo y lineal al transaccionar con cada profesional según demanda .

Lo anteriormente mencionado se alcanza al haber hecho un análisis del entorno del mercado con una herramienta llamada PESTEL la cual nos muestra la evidencia objetiva de los factores políticos económicos sociales tecnológicos ecológicos ambientales y logísticos que son los restrictivos o limitantes en la elaboración de un plan de negocios.

Se trata de un estudio exploratorio-descriptivo , no probabilístico de carácter por conveniencia. De manera paralela se hicieron entrevistas focales a grupos de profesionales que toman decisiones en las pymes teniendo alrededor de 38 respuestas las cuales se procesaron y dieron los siguientes resultados

a saber el 87.2% de los profesionales tomadores de decisión contratarían servicios de consultoría porque tienen alguna necesidad insatisfecha, lo cual hace que el 65% de los mismos contratarían una consultora de gestión integral de pymes es decir focalizar en un proveedor de servicios las múltiples necesidades de asesoría que sus plantas requieren. En el segundo grupo se trata de un estudio exploratorio-descriptivo, no probabilístico de carácter por juicio donde nos focalizamos a empresarios pymes de la ciudad de Córdoba donde el servicio de consultoría integral tiene la mayor cantidad de aprobación e interés por los pequeños y medianos empresarios, aproximadamente 87.5% de los encuestados, decidirían contratar los servicios de consultoría de forma integral. A su vez el 65% de los empresarios desconocen que se les puede dar un servicio de consultoría integral, debido a que creen que el consultor debe ser el especialista. Y es allí en este punto donde se visualiza una oportunidad.

Las oportunidades trazadas como estrategias posicionan a la consultora de gestión integral de pymes como una solución innovadora ante los modelos existentes donde se estudió al cliente objetivo mediante un mapa de entropía dando como premisa que las pymes cordobesas y de Argentina contratan una consultora por cada necesidad y sus costos se elevan teniendo resultados en base a la rentabilidad no deseados.

El ingreso de la demanda se canalizará por dos principales vías la directa que es la búsqueda del profesional por contacto referido y recomendación y la indirecta que es la página web de la misma se podrá agendar cita de diagnóstico para su posterior cotización además de tener documentos de descarga abonándolos en el carrito de compras de la misma.

El proyecto tiene ingresos relativamente altos, con cubrir únicamente 10% de la demanda insatisfecha, esto por la poca oferta relacionada en este sector de consultoría integral, desconocida en el sector pyme de la provincia de Córdoba Argentina. Mediante las proyecciones del plan financiero se puede concluir que el proyecto no encontrará mayores dificultades de ser rentable en condiciones realista y pesimistas. Además los estudios de TIR y VAN dieron positivos para los tres escenarios planteados viabilizando el proyecto a lo largo del periodo planteado de cinco años.

23. Bibliografía

- Balanko Dickson, G. (2008). *Como preparar un plan de negocios exitoso*. México: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill
- Gracia, V. (2011). *Fundamentos de marketing: entorno, estrategia e investigación comercial*. Barcelona: Editorial UOC
- Hair, J.; Bush, R. y Ortinau, D. (2010). *Investigación de mercados: en un ambiente de información digital*. México: McGraw Hill
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Krajewski, L.; Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones: Procesos y cadena de valor*. México: Pearson
- Lazaro, E. (2016). *Tu business plan jen un pim pam!* Barcelona: Editorial UOC.
- Longenecker, J.; Moore, C.; Petty, J y Palich. L. (2010). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*. México: Cengage Learning
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercado*. México: Pearson.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2018). *Generación de modelos de negocios*. Argentina: Valletta Ediciones.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y; Bernarda, G. y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Madrid: Deusto
- Render, B. y Heizer, J. (2014). *Principios de Administración de operaciones*. México: Pearson
- Ríos, R. (2018). *Investigación de mercado: aplicación al marketing estratégico empresarial*. Madrid: ESIC
- Sainz de Vicuña, J. (2015). *Plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC
- Werther, W.Davis, K y Guzman, M. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano*. México: McGraw Hill
- Kubr, M (2002). *Management consulting: A guide to the profession*
- <http://www.ucema.edu.ar/cdpymes>
- <https://www.expertopyme.com>
- <http://www.argentina.com.ar>
- <http://www.cordobaproduce.cba.gov.ar>
- <http://www.argentinamarkting.com.ar>

<https://www.cpcipc.org.ar/honorarios-recomendados/>

<https://www.consejo.org.ar/noticias/2023/hms-minimos-para-determinadas-tareas-especificas>

<https://www.aacop.org.ar/honorariosprofesionales>

ANEXO A: Guía de pautas para directivos y profesiones

PREGUNTA 1: Usted contrataría servicios de consultoría?

- Líneas de investigación
- Servicios

PREGUNTA 2: Que le es más conveniente?

- Gestión por áreas
- Gestión Integral

PREGUNTA 3: Si fuera gerente de una pyme, que consultora le agregaría valor a su empresa?

- Especializada
- Integral

PREGUNTA 4: Conoce alguna consultora que brinde el servicio de gestión Integral a las Pymes?

- Líneas de investigación
- Servicios

PREGUNTA 5: Cree que las Pymes de Córdoba / Argentina, contratarían el servicio de consultoría en gestión Integral?

- Líneas de investigación (positiva)
- Lineas de Investigacion (negativa)

