

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Business Plan: Plataforma digital de Compras para mercado automotriz argentino

Autoría: Gramatsky, Jonathan

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Gramatsky, J. (2018). "*Business Plan: Plataforma digital de Compras para mercado automotriz argentino*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14164>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



UTDT | MBA16 | V1

**Business Plan: Plataforma digital de
Compras para mercado automotriz argentino**

Alumno: Jonathan Gramatsky (16P1231)

Tutor: Mariano Campillo

Lugar: Buenos Aires, Argentina



Índice

1. Sumario Ejecutivo		e. Matriz Producto/Mercado (Ansoff)	26
a. Origen	4	f. Matriz Atractividad / Pos. Comp.	27
b. Propuesta de valor	5	g. Análisis de radar (estrategia)	28
c. Mercado objetivo	5	h. Segmentación y Targeting	28
d. Competencia	6	i. Ventaja competitiva	30
e. Asunciones económicas	6	j. Market Share	31
		k. Estudio de Mercado	32
2. La Industria - Generalidades		l. Limitaciones al proyecto	34
a. Segmento y sector	7		
b. Competencia (continuación)	7	5. Plan de Marketing	
		a. Herramientas: Las 4 P Tácticas	36
3. Oferta, Propuesta de Valor y Posición Competitiva		I. Producto	36
a. Introducción	10	Matriz de Portfolio de Productos	36
b. Modelo de Negocios	10	Análisis de Portfolio	36
c. Precio	11	Dimensiones del Producto	38
d. Forma de pago	12	II. Precio	39
e. Propuesta de Valor (continuación)	13	Psicología del consumidor Elementos	39
f. Ventajas comparativas	15	Proceso de fijación de precios	40
g. Análisis SWOT/FODA	16	III. Plaza	41
h. Portafolio de capacidades clave	17	Distribución	41
i. Outsourcing	18	Nivel/Longitud de Canal	41
j. Misión	19	Tipo de Distribución/Cobertura	42
k. Visión	19	Tipo de Estrategia Push vs Pull	42
l. Posicionamiento	19	IV. Promoción	42
4. El Mercado		6. Plan de Operaciones	
a. Planeamiento de Escenarios	21	a. Ubicación	44
b. Modelo de Fuerzas de Porter	22	b. Esquema inicial de Operación	44
c. Ciclo de vida de la industria	24	c. Logística / Distribución	45
d. Análisis de radar (negocio)	25	d. Layout	46



e. Alquiler	47	a. Inversión	54
		b. Capitalización	55
7. Plan Organizacional		c. Cuadro de Resultados	56
a. Organigrama	50	d. Flujo de Fondos	59
b. Estructura	50	e. Valuación	60
c. Puestos Clave	51	f. Sensibilidad del VAN al precio	62
d. Alianzas / Actividades Tercerizadas	52		
e. Equipo Fundador	52	9. Conclusiones	64
f. Forma legal	52	10. Anexos e información de soporte	65
8. Análisis y Plan Financiero			



UTDT | MBA16 V1 | Trabajo Final | Plan de Negocios

Alumno: Jonathan Gramatsky (16P1231)

1. Sumario Ejecutivo

a. Origen

El proyecto surgió con base en la experiencia de quien escribe este Business Plan en el área de Compras dentro de la industria autopartista, habiendo trabajado en empresas como Tenneco/Fric Rot, Johnson Controls y Visteon/Reydel, donde me desempeño actualmente como Gerente de Compras Argentina desde hace más de 5 años.

Desde hace un tiempo comencé a observar la necesidad de automatizar el proceso del área ya que es excesivamente manual y, si bien hay tareas que son netamente humanas (negociación, lobby, relaciones interpersonales), hay muchas otras que ganarían mucho siendo automatizadas para ganar escala, velocidad y compliance.

La idea disparadora era la de una Consultora en Compras, más tradicional, pero pensé cuál podía ser la ventaja competitiva que diferenciara de una Consultora más entre tantas, donde el nombre y trayectoria del dueño juega un papel preponderante y donde se haría más difícil competir.

Entonces la plataforma **P2B** surgió como una idea que aúna ambas anteriores (consultora + automatización) dando como resultado un producto innovador en el mercado argentino, que soluciona diversos problemas que hoy enfrentan las empresas en el área de *Procurement* (Adquisiciones).

La voluntad es la de llevar el proyecto a cabo ya que considero puede ser una solución, con relativamente baja inversión. Yo como comprador lo contrataría, mínimamente para probar su efectividad.



b. Propuesta de valor

El Plan de Negocios que se propone es **P2B (*Purchasing to Business*, Compras para Negocios)** una Consultora especializada en Compras para la Industria Automotriz, con especial foco en un concepto disruptivo (*Blue Ocean*, Océano Azul, término utilizado para mercados deshabitados) en la Argentina: una plataforma digital B2B para contactar empresas proveedoras de bienes y servicios con empresas consumidoras de dicha industria.

El objetivo es conectar ágilmente estas empresas en lo relativo a procesos de adquisición de suministros. Las fases de *pursuit* (pre-cotización inicial), cotización, comparación, negociación y nominación serán parte de las opciones que el portal brindará para facilitar al comprador de la terminal automotriz o empresa autopartista a realizar su tarea de una forma eficiente, rápida, transparente y participando a una base de proveedores muy superior a la que normalmente logra contactar en una licitación o RFQ tradicional.

c. Mercado objetivo

Los clientes de **P2B** son:

- Empresas automotrices
- Empresas autopartistas Tier-1 (fabricantes de componentes para las automotrices)
- Empresas Tier-2 en adelante, proveedoras de materiales y servicios directos para Tier-1
- Empresas productoras de materiales indirectos (ej: insumos de Mantenimiento, Ferretería)
- Empresas de servicios proveedoras de rubros generales aplicados (ej: comedor, limpieza, seguridad, transporte)

El espectro geográfico es Argentina.



d. Competencia

Nuestra competencia son empresas consultoras en Compras y *Sourcing* (Nominación) o Consultoras que cuentan con la unidad de negocios que da soporte a compañías en lo referente al proceso de Suministros, tales como ABnow! y Punto Paralelo en Argentina; BravoSolutions en España; Avanti en España y República Dominicana; Fullstep en España, México y Perú (incluso tiene una plataforma B2B); Kerkhoff en Alemania y Austria; Bain & Company, Source One, Bendorf y GEP en EEUU; o Logistics Bureau en Australia, Nueva Zelanda y Tailandia.

e. Asunciones económicas

En cuanto a una primera aproximación a los números, podemos estimar para la primera etapa un ingreso mensual de ARS 240.560 y una inversión de USD 50.000, la cual será aportada por el fundador. Estas cifras luego serán más extensamente desarrolladas.

El ingreso está basado en una cuota del 20% del mercado, 10 operaciones por mes y un costo por operación de USD 10.

La inversión tiene su fundamento principal en el costo para desarrollar la plataforma.

Estos cálculos serán desarrollados con más detenimiento y detalle en el apartado 8. *Análisis y Plan Financiero*.



2. La Industria – Generalidades

a. Segmento y sector

La empresa es de servicios para la industria automotriz/autopartista, sin embargo la industria donde desarrolla su actividad es la industria de la consultoría.

El segmento es la Consultoría en Compras / Cadena de Suministros ya que se trabajará en las mejoras de esta área corporativa dentro de las organizaciones.

Específicamente el negocio que se quiere hacer foco en este trabajo es el lanzamiento de la plataforma digital (sitio web + app) para conectar la oferta y la demanda a través de empresas que necesitan comprar productos y servicios y otras que ofrecen estas mismas posibilidades, con lo cual el sector es el digital.

b. Competencia (continuación)

A continuación detallaremos algunos ejemplos de nuestra competencia, tanto a nivel local como en el exterior. Si bien en un principio la competencia directa es la local, es bueno considerar la del exterior como potencial en caso de internacionalizar **P2B** o mismo si estas llegan al país.

Estas empresas realizan consultoría específicamente de Compras, independientemente del nicho de las automotrices (el cual aún no está explotado y es ahí donde queremos introducirnos).

Algunas de ellas incluso tienen portales para conectar oferta y demanda aunque solo unas pocas y dichos portales son poco específicos. Es decir no cuentan con todas las opciones que un portal especializado les daría ya que son generales para todo tipo de industria.

I. En Argentina

- **ABnow!:** Con sede en Quilmes, fue fundada hace 10 años por un EMBA del IAE y ex Gerente de Compras de Cervecería Quilmes y Nobleza Piccardo con foco en los procesos



de abastecimiento y mercado proveedor. Su industria clave es la de consumo masivo. Cuenta con servicios de Consultoría, Capacitación y Selección de personal.

- Punto Paralelo: Ofrece en Argentina servicios de Gestión de Gastos, Proveedores y Compras.

II. En Europa

- BravoSolutions: Con sede central en Italia, tiene oficinas en Europa, Norteamérica, Medio y Extremo Oriente. Pone la lupa en las Compras Estratégicas, con servicios de Análisis de Gastos, *Sourcing*, Contratos, *Procurement*, *Invoicing* (Facturación) y *Savings* (Ahorros).
- Avanti: Originaria de España y con oficinas en República Dominicana, esta consultora de Compras se especializa en *Outsourcing* (externalización de procesos), Normas y *Lean Manufacturing* (Fabricación sin desperdicios). Es una de las empresas que cuenta con una plataforma digital, por lo que aquí la amenaza es directa.
- Fullstep: También de España y con oficinas en México y Perú, es otra de las que tiene una plataforma B2B. Además de los clásicos servicios de Consultoría y *Outsourcing*. Entre sus casos de éxito figura Gestamp, una multinacional autopartista, y esto es un llamado de atención ya que está actuando directamente sobre mi industria target.
- Kerkhoff Group: en Alemania y Austria, tiene su énfasis puesto en Compras, *Supply Chain* (Cadena de Abastecimiento) y *Lean Management* (Gestión Eficiente).

III. En EEUU

- Bain & Company: Es una de las 3 mayores firmas globales de consultoría estratégica. Tiene oficinas en todo el mundo, incluso en Argentina. Si bien no cuenta con una unidad de negocios dedicada a Compras & SCM, sí la tiene para industria automotriz, lo que merece la atención.
- Source One: Esta firma americana fundada en 1992 sí se especializa en Compras. Tiene una unidad dedicada a *Sourcing & Procurement* con servicios tales como Nominación Estratégica, Contratos y *Low Cost Country Analysis* (Análisis de Países de Bajo Costo).



- Bendorf & Associates: También oriunda de Estados Unidos, brinda servicios en consultoría de Compras como *Global Sourcing* (Nominaciones Globales), *material & service cost reduction* (reducción de costos de materiales y servicios), entrenamientos relativos al área y *complex agreement negotiations* (negociaciones de acuerdos complejos).
- GEP: Esta consultora estadounidense de Compras tiene oficinas en Europa, Asia y América (México, Costa Rica e incluso Sao Paulo - Brasil). Tiene 3 unidades de negocio: *Consulting* (Consultoría), *Outsourcing* y Software. Relativo a esta última cuenta con el exclusivo sistema SMART by GEP, el cual permite identificar oportunidades, administrar procesos, estandarizar y facilitar la colaboración entre el área de Compras y Finanzas.

IV. En Oceanía

- Logistics Bureau: Con sede central en Australia, también cuenta con oficinas en Nueva Zelanda y Tailandia. Está dividida en las siguientes áreas dentro de *Supply Chain*: Estrategia, Táctica, Operaciones, Optimizaciones, Capacitaciones, Ejecución, Medio Ambiente y Estudios de Mercado.

Si bien se trata de plataformas generales y no específicas de Consultoría en Compras, no podemos dejar de mencionar a las gigantes:

- Amazon: Cuenta con una *business unit* (unidad de negocios), Amazon Business, que utiliza para el comercio electrónico B2B.
- Alibaba Group: La asiática es utilizada ampliamente para compra y venta de insumos industriales y cuenta con un servicio de *RFQ* (*request for quotation*, Solicitud de Cotización) para compras personalizadas.



3. Oferta, Propuesta de Valor y Posición Competitiva

a. Introducción

Nuestra oferta se ve como un “*Blue Ocean* (Océano Azul)” dentro de un “*Red Ocean* (Océano Rojo, término utilizado para negocios con sobrepoblación de empresas)”. Es decir, una industria de la consultoría desbordada de oferta pero con un producto digital que no existe en el país. Busca romper el paradigma del proceso del área de Compras en las empresas, focalizándose en la industria automotriz. Pasar de: a) un proceso actual manual donde cada comprador a la hora de *sourcear* un material o servicio debe recurrir a su *Bid List* (Lista) de proveedores activos, seleccionar los que participarán con dudoso criterio, contactar uno por uno para enviar las informaciones, recibir las consultas personalizadas y responder individualmente, recibir las ofertas, analizarlas, seleccionar con nuevamente dudoso criterio con cuáles avanzar, negociar para finalmente realizar la documentación de la nominación; a b) un proceso digital automático donde el comprador realiza todos estos pasos a través de una plataforma realizando así un proceso mucho más lean y eficiente, donde accede a una base de proveedores de dimensiones de mercado, los criterios de inclusión son claros y están explicitados mediante estadísticas, el contacto se hace fehacientemente a través del portal y en forma simultánea, todos ven la misma información, las consultas son públicas y todos se nutren de las mismas, en fin un proceso mucho más veloz y transparente.

b. Modelo de Negocios

El modelo de negocios de la plataforma es un mix de:

- Suscripción o abonado para el comprador, el cual según *Wikipedia* es en el cual una persona tiene derecho a un servicio mediante una cuota. En lugar de vender productos individualmente, con esta suscripción se comercializa intermitentemente en períodos variables, en este caso mensualmente el consumo del producto que es el acceso a un servicio. Esta forma de negociar ha probado ser eficiente en casos donde una venta única se convierte en una venta repetitiva, que puede crear cierta lealtad hacia una marca y que termina siendo útil para rastrear a un usuario suscrito o que canceló su



inscripción. La renovación de una suscripción puede ser periódica y activada automáticamente, de modo que el costo de una nueva suscripción se paga por un precio pre autorizado mediante una tarjeta de crédito o una cuenta corriente, ya sin la intervención del usuario.

Se implementará un sistema de membresías con diferentes paquetes dependiendo del uso que se quiera dar a la herramienta (menor costo con publicidades y opciones limitadas, premium con mayor visibilidad y uso full de las opciones).

- Pago por operación para el vendedor, de manera que se asegure sólo tener que abonar en caso exitoso. Esto incentiva a participar sin la sensación de estar pagando en casos de fracaso. Incluso puede implementarse un decrecimiento a lo largo del tiempo, para incentivar el uso de la plataforma.
- Subasta electrónica / subasta inversa, para ambos, se refiere al modo en que interactúan oferta y demanda.

c. Precio

Para el comprador se establece una cuota mensual de USD 29 para abono Normal y USD 39 para Premium.

En cuanto al vendedor el costo por operación concretada exitosamente será de USD 9.

		Precio relativo al mercado		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del Producto	Alta	Estrategia Premium ("Caro pero el mejor")	Estrategia de alto valor	Estrategia de Súper valor
	Media	Estrategia de sobre precio	Estrategia promedio	Estrategia de buen valor
	Baja	Estrategia de "engaño"	Estrategia de falso descuento	Estrategia económica

Estratégicamente hablando, podemos situar el precio relativo al mercado como medio, es decir que el precio propuesto no es mayor ni menos que el promedio de la competencia.

Si también consideramos que la calidad del producto es alta, esto conduce a una Estrategia de Alto Valor. Es decir se destaca el valor del producto pero con un precio que podría ser mayor.

Este tipo de estrategia normalmente se utiliza para entrar a un mercado y/o para ganar en volumen/rotación.

En escenarios de definición de nuevos negocios la empresa no se ve envuelta en guerras de precio, donde la diferencia la hace un detalle de costo. Contrariamente se destaca por el alto valor percibido de su producto insignia.

d. Forma de pago

Se podrá abonará a través de:

- Tarjeta de crédito
- Tarjeta de débito
- Cuenta corriente en TC



- Pago Fácil

e. Propuesta de Valor (continuación)

La idea apunta a que las empresas que ofrecen sus servicios pueden obtener más cantidad de potenciales clientes, y las que buscan realizar una nominación tendrán más opciones a la hora de comparar precios y conseguir una óptima elección. Así incrementarán los resultados de su área (normalmente orientados hacia los *savings*) y de la compañía.

La razón que moverá a las empresas a tomar este servicio es la de lograr contacto con proveedores/clientes que nunca hubiera alcanzado si no fuera por la masividad de toda red social. Aprovechar la tendencia hacia este tipo de relaciones digitales/impersonales (como Airbnb con los alojamientos, Uber con el transporte de pasajeros o LinkedIn con las relaciones profesionales), las que luego pueden continuar personalmente (esta parte es insustituible a la hora de negociar y estrechar relaciones) pero siempre la plataforma ofrecerá opciones para que el usuario quiera seguir utilizándola.

El vendedor postulará su servicio detallando con la máxima amplitud sus posibilidades, qué commodities o servicios ofrece, historia de la empresa, datos técnicos y por supuesto estará la calificación de los usuarios.

En cuanto al comprador, colocará un pliego detallando la naturaleza del bien o servicio que desea contratar. Planos, 3D, especificaciones técnicas, volumen anual y fecha de necesidad serán algunos de los datos que deberá ingresar a la hora de requerir una cotización. Luego habrá un período de cotización, en el cual comprador y vendedor podrán interactuar con preguntas y respuestas para disipar cualquier duda que pudiera surgir del pliego o *RFQ* (*Request for Quotation*). Este proceso tendrá la opción de “licitación ciega” en la cual el comprador no puede ver de qué empresa se trata hasta el final, para evitar la sugestión en caso de conocer a la empresa oferente.

Una vez finalizado el plazo previamente estipulado, los vendedores no podrán presentar más ofertas, lo que será bloqueado por el sistema. Es la hora en la que el comprador comienza su etapa de comparación, con herramientas también brindadas por el sistema.



Luego el comprador define con qué empresas desea avanzar, considerando las variables de costo, calidad, logística y demás, y puede establecer 2 o más postulantes para una segunda ronda. Antes de esta, los finalistas deben revisar sus propuestas, pudiendo rever sus números para llegar a ganar la licitación.

Finalmente luego del último round queda definido quién será la empresa que será adjudicataria del bien/servicio y se procede con el contacto para la firma del contrato y/o emisión de la orden de compra.

Habrá diferentes modos de *login*: administrador quien podrá *setear* (configurar) las preferencias como beneficiario del sistema en la compañía, y usuario quien sólo podrá operar con los seteos previamente fijados.

La empresa tendrá un lugar físico para el desarrollo de otros productos: consultoría compras, *outsourcing*, capacitaciones; aunque el ámbito principal serán la plataforma web y la app para movilidad.

Otro punto importante será la inclusión de un departamento de evaluación de datos, con el objetivo de entender las conductas del consumidor e ir mejorando el portal con el correr del tiempo.

El grupo meta es el área de Compras de las empresas autopartistas argentinas.

Se busca crear un entorno en el cual los compradores y vendedores de materiales y servicios para ese nicho encuentren un ámbito completamente personalizado y personalizable para sus necesidades profesionales. Un lugar que cuente con todas las opciones que ellos necesitan para especificar su demanda y oferta, respectivamente. Que puedan acelerar sus procesos, colocar una requisición y un tiempo target y sabe que ese día tendrá sus ofertas para tomar una decisión racional, basada en datos que el mismo sistema le proporciona, que puede llegar a decenas de proveedores para una misma cotización, que consigue realizar un camino transparente con toda su organización, más preciso en sus informaciones, que incluso puede pensar en reducir *headcount* (cantidad de empleados) del área o reasignar gente a tareas con mayor agregado de valor.



f. Ventajas comparativas

Las ventajas comparativas respecto de la competencia del proyecto en cuanto al proceso de Compras en una industria son:

Del negocio:

- Plataforma online única en la región para conectar la oferta y la demanda del sector

Para el comprador:

- Velocidad de cotización
- Previsibilidad de *timing* (fecha de corte)
- Herramientas de comparación para facilitar la toma de decisiones
- Control / Compliance / Transparencia (en un área siempre tan observada/cuestionada) / Democratización de las Compras
- Reducción de *headcount*

Para el vendedor:

- Criterios claros de selección
- Despersonalización de la oferta, evitando tratos preferenciales
- Reduce los errores en las ofertas

Para ambos:

- Escala (cantidad de empresas para cotizar)
- Formalidad en el proceso

**g. Análisis SWOT/FODA**

Fortalezas ➤ Tecnología innovadora ➤ Conocimiento del área e industria aplicadas ➤ Relación calidad/precio	Debilidades ➤ Empresa nueva ➤ Jugador chico en un Mercado proliferado ➤ Falta de alianzas
Oportunidades ➤ Diversificar productos ➤ Outsourcing procesos ➤ Nuevas tecnologías	Amenazas ➤ Incompatibilidad con los sistemas ➤ Aversión al cambio ➤ Falta de competitividad de la economía argentina

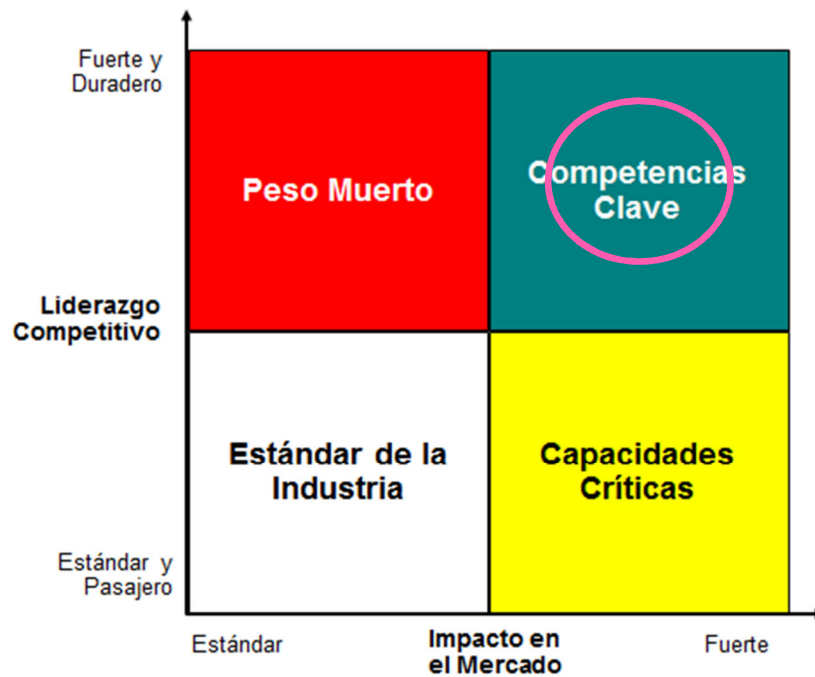
Debe trabajarse en la diversidad de productos para hacer más atractiva la empresa para los clientes y para diversificar los riesgos.

Externalizar procesos para concentrarse en los de mayor valor agregado.

Y siempre focalizarse en las nuevas tecnologías para seguir siendo pioneros en el mercado digital.

Prestar especial atención a la falta de competitividad de la economía nacional a la hora de establecer planes de exportación de servicios o internacionalización.

h. Portafolio de capacidades clave

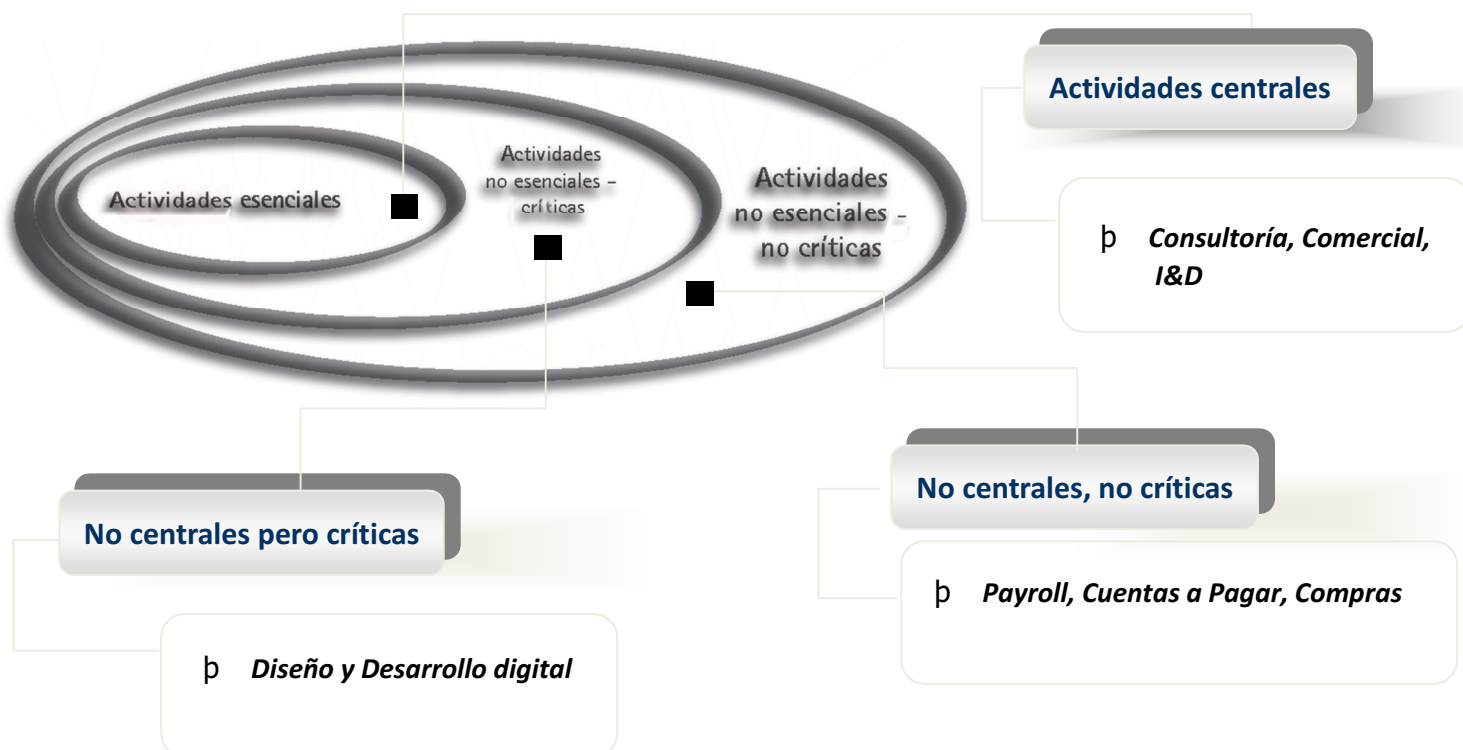


Alta diferenciación en tecnologías innovadoras que dan opciones disruptivas al cliente.

Servicios estándares (consultoría tradicional) con escaso impacto en el cliente y liderazgo pasajero.

Se debe trabajar para dar volumen a la plataforma digital y menos relevancia al resto de los servicios de batalla, de manera de poder mantener sólo el primero en un mediano plazo.

i. Outsourcing



La estrategia apunta a tercerizar las no centrales pero críticas (Diseño y Desarrollo digital) en un primer paso ya que son clave para el negocio pero no se cuenta con el *know how* (saber cómo hacer un proceso) y personal para realizarlas idóneamente; y las no centrales-no críticas (*Payroll* o Pago de Haberes, Cuentas a Pagar, Compras), para no distraer recursos propios del foco del negocio.

De manera que las únicas que se realizarán internamente durante la primera etapa serán las Centrales (Consultoría, Comercial, I&D). Es decir esas actividades que se deben realizar diariamente y con personal propio para tener el máximo rendimiento y personalización para con el cliente.

Contratar empresas externas y colocar un responsable por área para monitorear los *KPIs* (*Key Performance Indicators*, Indicadores Clave de Gestión) y avance de cada servicio.



j. Misión

Nuestra misión es optimizar la conexión entre oferta y demanda en el mercado argentino, creando soluciones para que las compras alcancen el máximo de eficiencia.

k. Visión

Nuestra visión es ser la consultora de Compras número 1 del mercado argentino, pionera en la implementación de tecnologías digitales para *e-commerce* (comercio electrónico).

l. Posicionamiento

P2B se posiciona claramente por diferenciación. El precio que coloca es un valor de mercado y busca que el agregado de valor haga el volumen. El hecho de tener un producto totalmente innovador y disruptivo en la región. Ser pioneros en la implementación de este tipo de sistemas en la consultoría de Compras y sacar ventaja a la competencia estando siempre a la vanguardia mediante la mejora continua basada en estudios de mercado y opiniones de los usuarios.

Queremos que nos piensen como una marca innovadora y *partner* (socio) en la concreción de objetivos. Una plataforma que funciona sin desperfectos técnicos, al nivel de los grandes portales. Un diseño minimalista y sintético pero que contenga todas las opciones y más de lo que el usuario de Compras necesita.

Generar un slogan que identifique a la marca: “**P2B**, la plataforma de Compras para la industria” o “Tecnología para tu área de Compras”. También se puede crear un concepto: “Tecnocompras”.

Diferenciales:

Beneficios funcionales: Portal que permite realizar compras y ventas entre empresas utilizando filtros, opiniones y reputaciones de cada empresa y estadísticas a la hora de toma de decisiones.



Beneficios emocionales: Plataforma que da la posibilidad al dueño o gerente de la empresa de tener un control sobre el área de Compras, garantizando transparencia, agilidad y compliance.

Brand Positioning Statement (Declaración de Posicionamiento de la Marca): “P2B es mejor que otras Consultoras para profesionales del área de Compras que quieren agilizar su proceso y mejorar sus decisiones porque utiliza una tecnología sin precedentes en la industria argentina que facilita la ampliación de redes y se encuentra siempre a la vanguardia”.



4. El Mercado: Consumidores - Clientes - Barreras de Entrada

a. Planeamiento de Escenarios

Según el análisis *Scenario Planning*, en el eje Y de la estructura de mercado podemos decir que:

- ✓ La cadena de valor se encuentra fragmentada (no consolidada).
- ✓ Hay muchos jugadores pequeños disputando porciones relativamente similares.
- ✓ Por otra parte la tendencia es hacia cada vez más fragmentación.
- ✓ Las autoridades regulatorias abrirán aún más el mercado permitiendo la entrada de nuevos competidores.
- ✓ La tecnología estará cada día más disponible y accesible económica para que los pequeños contendientes puedan ingresar al mercado.

Por estos motivos vamos a seleccionar el hemisferio norte: Fragmentada.

En el eje X de la demanda, vamos a aclarar lo siguiente:

- ✓ Los servicios son avanzados con alto valor agregado.
- ✓ Servicios multimedios online
- ✓ Paquetes complejos de soluciones
- ✓ La tendencia del mercado es hacia consumir cada vez productos más complejos

Por lo antedicho elegiremos la dirección derecha, incremento de demanda (no estable).

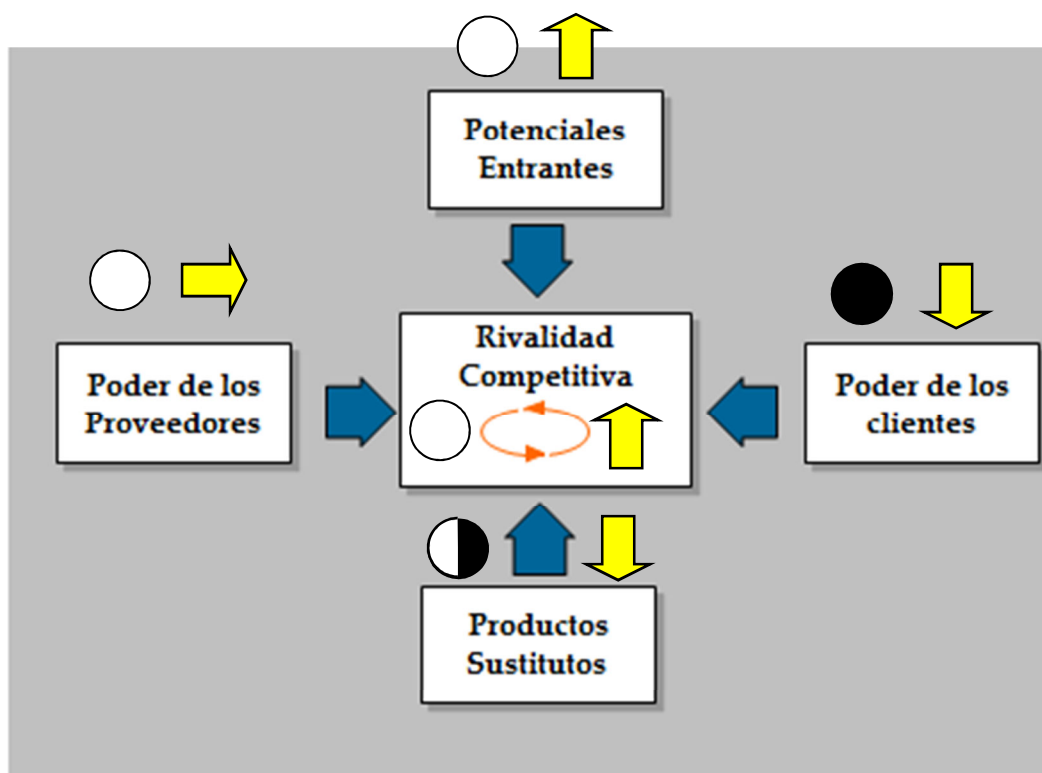
En definitiva, en el gráfico nos situaremos en el cuadrante superior derecho: *Gold Rush*, que sería algo así como una Fiebre del Oro. Un mercado totalmente fragmentado y con una demanda creciente. Un escenario pujante por definición, donde la competencia es ardua pero que si se hacen las cosas bien da recompensas.

En segundo lugar se sugiere adoptar *Gilded Cage* (Jaula Dorada) ya que es más probable que el mercado se consolide a que la demanda se estabilice.



b. Modelo de Fuerzas de Porter

Para analizar los poderes de negociación de cada actor del mercado para con nosotros, vamos a utilizar el diagrama de fuerzas de Porter.



Proveedores: Bajo y estable. A diferencia que en la industria manufacturera, aquí los proveedores no son importantes para el negocio. Se trata de servicios periféricos que no agregan un gran valor al sistema.

Clientes: Alto y en baja. La antítesis del punto anterior. Dada la fragmentación del mercado los clientes pueden elegir entre muchas opciones y el poder de esta industria es bajo. Con el advenimiento de nuevas empresas, la tendencia es a la baja. Se trata de un servicio prescindible y fácilmente integrable verticalmente.

Productos sustitutos: Medio y en baja. Si bien las nuevas tecnologías (como la que se propone en este trabajo) vienen a desterrar las consultoras tradicionales, la propia industria las absorbe y desarrolla.

Potenciales entrantes: Bajo y en alza. Las barreras de entrada son bajas entonces la proliferación se propicia.

Rivalidad competitiva: Bajo y en alza. Muchos competidores de tamaño similar. Productos con baja diferenciación.



c. Ciclo de vida de la industria

A la hora de analizar el ciclo de vida de la industria, podemos decir que se encuentra en una fase de crecimiento. Es decir ya pasada la fase embrionaria donde la actividad comenzó a gestarse, se haya en un estadio de explosión donde nuevas empresas y tecnologías se suman.

Sin embargo se encuentra ya en una etapa avanzada de esta fase, ya que la misma hizo ebullición hace tiempo.

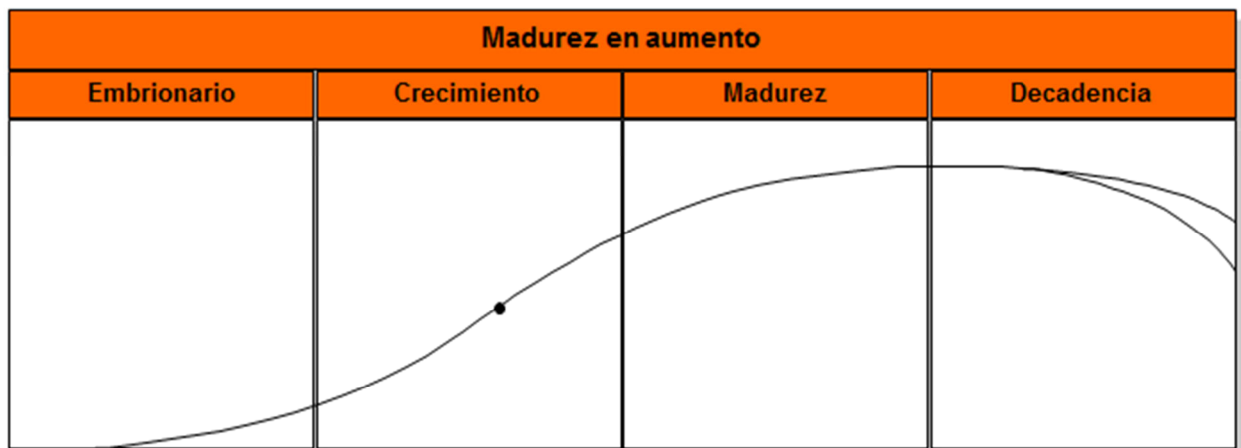
Es una etapa también de mayor inversión que rentabilidad. Se debe invertir en investigación y desarrollo para competir en un entorno de extrema competencia, más que dedicarse a la recolección de ganancias propia de una fase de madurez.

Los procesos aún no están 100% aceitados, es decir la curva de la experiencia del negocio no está tampoco madura.

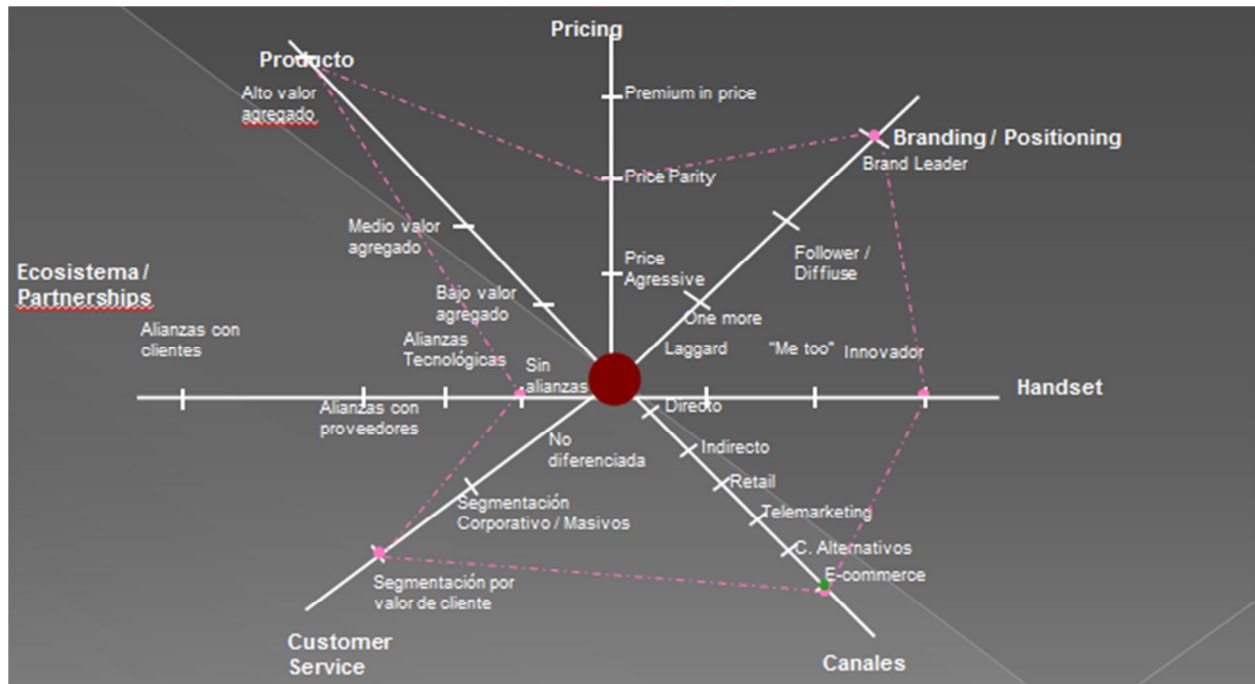
Debe trabajarse en optimizar costos tales como *overhead* (gastos generales) ya que si no los cuadros de resultados pueden aparecer como reales amenazas.

También en transformarse en líder ya que el mercado aún no está maduro y es el momento para tomar la delantera.

Por último en invertir para aprovechar el momento de crecimiento de la industria y ser pionero tecnológico, estar siempre a la vanguardia.



d. Análisis de radar (negocio)



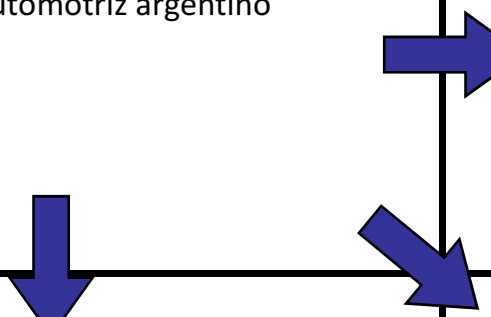
Posicionamiento de líder e innovador, precio similar al mercado, producto con alto valor agregado, sin alianzas pero con segmentación por valor de cliente y con un canal de comercio electrónico.

Así se describe el radar de este negocio dentro de este mercado de consultoría digital.

Los ejes donde deberíamos concentrar las energías son los de producto y *branding* (marca), para conseguir diferenciar el producto e instalarlo en la mente del consumidor.

e. Matriz Producto/Mercado (Ansoff)

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	■ Plataforma digital de Compras para mercado automotriz argentino	■ Outsourcing, capacitaciones, headhunting
Nuevos mercados	■ Ampliación a otras industrias (ej: Consumo Masivo) o países (ej: Brasil)	■ Informes de precios de Commodities

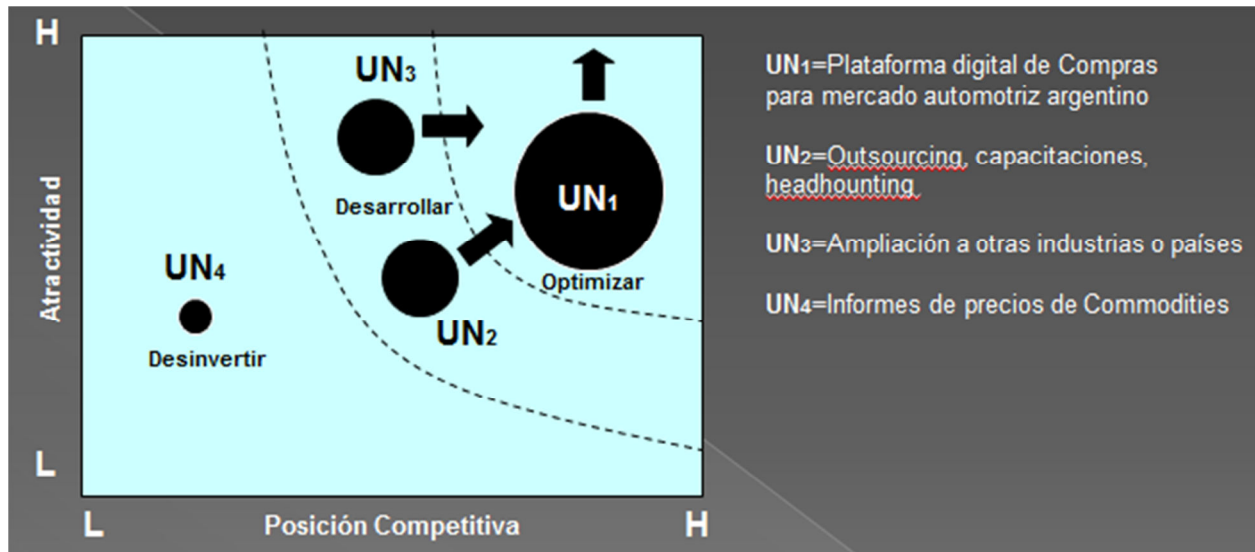


Las posibilidades identificadas de ampliación de producto dentro del mercado actual son: *outsourcing* del área de Compras, capacitaciones y formación en Compras para empresas y servicio de búsqueda de personal para el área de Compras. Tienen menor valor agregado y margen que los interiores actuales, pero pueden servir para ampliar el espectro abarcado.

Para incrementar el volumen de ventas, creciendo hacia un nuevo mercado con productos similares a los actuales, se puede replicar la plataforma en otras industrias como la bebida o la petrolera, y/u otras regiones priorizando la brasilera por cercanía y conocimiento de mercado.

Una alternativa que atraviesa ambas cuestiones (mercado y producto) es generar una sección con métricas de mercado que puede ser utilizado por cualquier industria.

f. Matriz Atractividad / Posición Competitiva

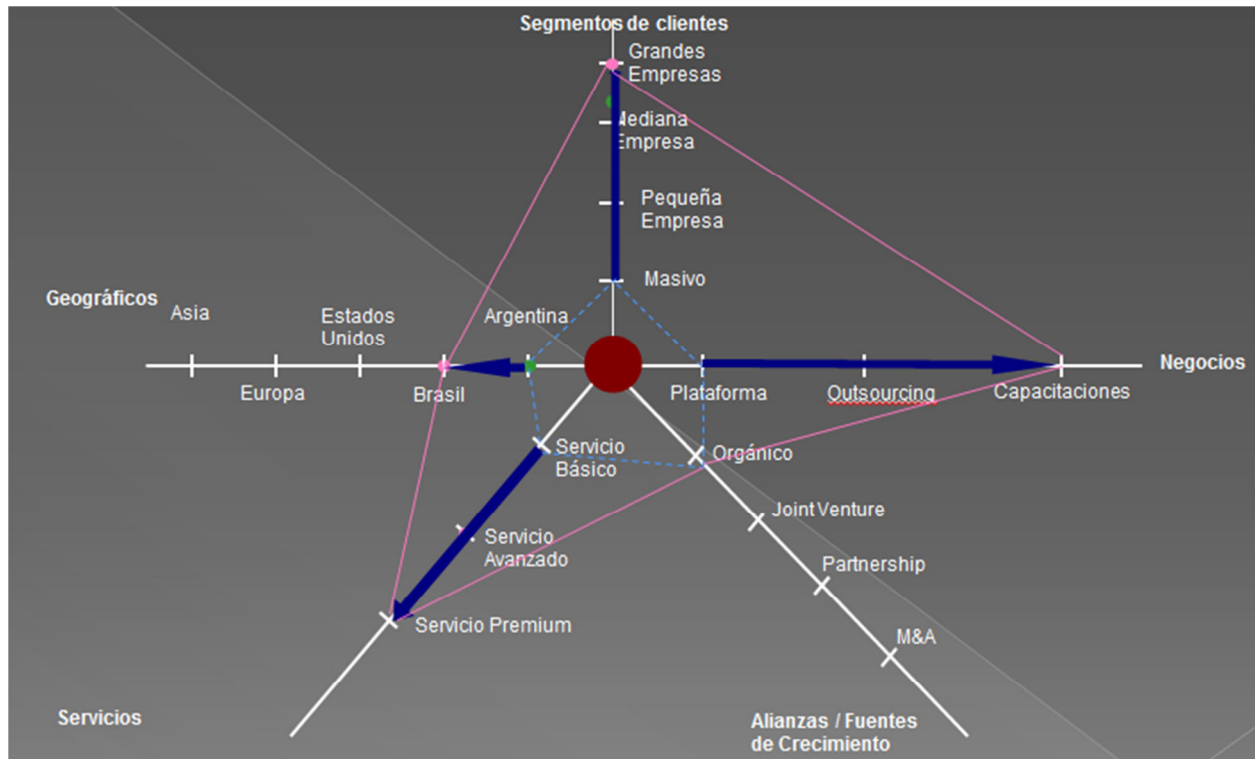


Continuar manteniendo la posición de liderazgo en la UN1, apalancando las capacidades clave, ganando eficiencias de proceso para obtener mejores márgenes.

Desarrollar las UN2 y UN3 altamente atractivas por pertenecer a mercados y productos conocidos, respectivamente, aprovechando el know-how. Se utilizará la fuerza de ventas para obtener estos nuevos negocios con clientes actuales.

Desinvertir en la UN4, dado que no es atractivo por su bajo margen y poco conocimiento del negocio. También puede afectar la imagen de la compañía.

g. Análisis de radar (estrategia)



A la hora de analizar el efecto del cambio de estrategia, podemos decir que impacta principalmente en los negocios los cuales se amplían sensiblemente, incrementando la gama de productos.

Y en los servicios, al ofrecer opciones con mayor *premiumness* (nivel de la marca), necesaria para entrar al segmento ABC1.

También al segmentar para abarcar diferentes tamaños de empresas y no sólo un público general.

El efecto geográfico no es elevadamente destacable.

h. Segmentación y Targeting

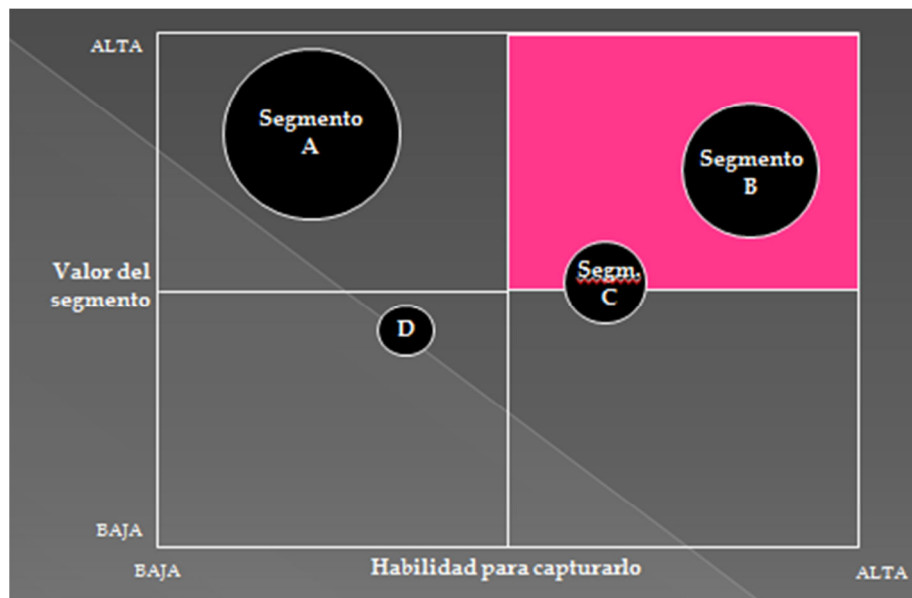
La empresa es B2B, con lo cual su *target* (objetivo) son otras empresas (autopartistas y prestadoras de servicios). Sin embargo el cliente target puede identificarse como el responsable de tomar la decisión de compra del producto que se ofrece.

Principalmente hombres argentinos con un rango etario de 40 a 60 años, dueños o gerentes generales de las empresas en cuestión. El nivel de ingresos puede identificarse como medio a medio-alto.

Se trata de cubrir su necesidad de contar con un área de Compras que sea transparente, que cierre los mejores contratos sin tener en cuenta amiguismos o preferencias por coimas o regalos. Que sea ágil en la toma de decisiones y contemple todas las alternativas que brinda el mercado a la hora de seleccionar una fuente.

Los clientes elegirían **P2B** por su vanguardia tecnológica en lo que a este segmento se refiere. Esa ventaja es sostenible en el tiempo siempre y cuando la plataforma se renueve en cuestiones de diseño, opciones y arquitectura regularmente. No dejar que la competencia que comience a imitar llegue nunca a nuestro nivel. Siempre estar 2 pasos adelante.

Así, los 4 segmentos que se grafican representan los 4 primeros socioeconómicos (alto, medio-alto, medio y bajo).

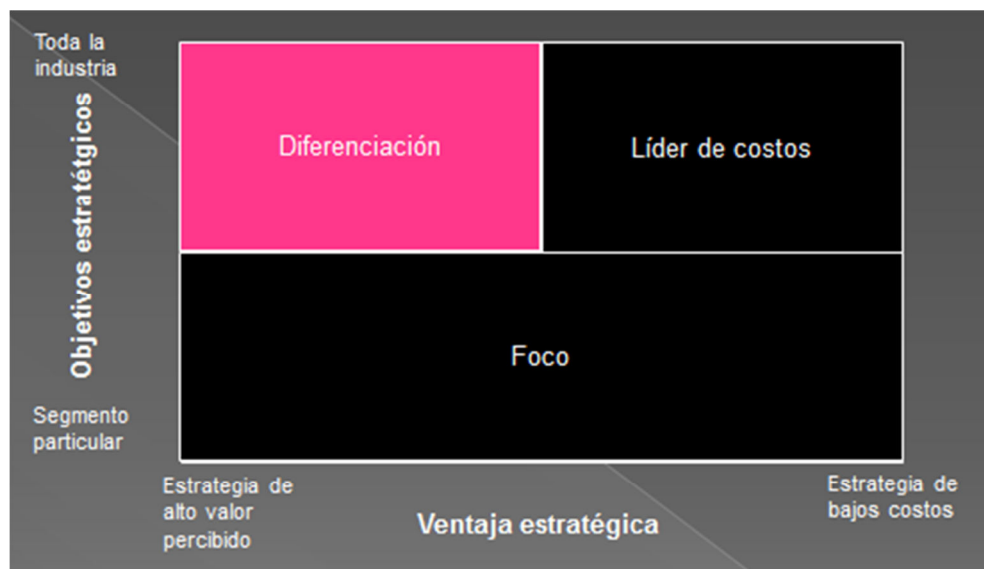


En el caso del segmento A el valor del segmento es el mayor pero se trata en promedio de gente más conservadora y con empresas más establecidas, donde algunos sistemas rígidos no permiten la rápida adaptabilidad de esta nueva tecnología.

Vemos que los segmentos target son medio y medio-alto, con razonable valor y alta habilidad de ser capturado. Se caracterizan por su ambición, innovación y creatividad para hacer sus negocios mejores.

El otro segmento que queda afuera es el bajo ya que se trata de empresas muy chicas, donde el dueño tiene escasa preparación y no quiere romper la inercia que lo llevó a estar donde está hoy. Prefiere hacer lo que viene haciendo. No le va muy bien pero le sirve.

i. Ventaja competitiva



Como hemos mencionado anteriormente la empresa tiene como ventaja estratégica la diferenciación o alto valor percibido, en detrimento del liderazgo en costos, el cual está con la media del mercado y no es observado como un rasgo distintivo.



En cuanto a objetivos estratégicos, si bien se enfoca en una primera etapa en un segmento específico, es escalable a toda la industria en general.

j. Market Share

En cuanto al mercado, nos centraremos en las empresas automotrices y autopartistas de Argentina. Un rubro acotado para la primera etapa, pero lo suficientemente grande como para que el proyecto sea ambicioso desde el minuto 0.

Actualmente este producto no está siendo comprado por este mercado porque no existe.

Asumiendo una base de 211 empresas inscriptas en AFAC como autopartistas, más 700 empresas más entre automotrices, empresas productoras de bienes para autopartistas y empresas de servicios proveedoras de rubros generales aplicados, podemos contabilizar aproximadamente 900 empresas como mercado potencial.

Tomamos los siguientes *assumptions* (asunciones):

- Consideramos para el primer año un 20% del mercado daría un *market share* (porción del mercado) de 180 clientes.
- De esos 180 clientes, 40% compradores (72 clientes) y 60% vendedores (108 clientes)
- Cuota mensual compradores: USD 29 abono Normal (70% - 50 clientes) – USD 39 abono Premium (30% - 22 clientes)
- Ingreso mensual por compradores: $50 \text{ clientes} \times \text{USD } 29 + 22 \text{ clientes} \times \text{USD } 39 = \text{USD } 2.308 = \text{ARS } 46.160$ (XR2USD ARS 20)
- Vendedores (108 clientes): 10 operaciones por mes por cliente
- Pago por operación de USD 9 para el vendedor
- Ingreso mensual por vendedores: $108 \text{ clientes} \times 10 \text{ operaciones} \times \text{USD } 9 = \text{USD } 9.720 = \text{ARS } 194.400$ (XR2USD ARS 20)
- Ingreso total mensual: $\text{USD } 12.028 = \text{ARS } 240.560$



En cuanto a la escalabilidad, estamos ante una empresa por definición escalable. Un *SaaS* (*software as a Service*, software como un servicio) en el cual una vez hecha la inversión, cuantos más clientes más rentabilidad.

Mismo pensándolo desde el punto de vista de la capacidad instalada, no necesitamos realizar inversiones adicionales para hacer crecer la oferta, dentro de los límites que nuestro mercado plantea.

Se proyecta un crecimiento del *market share* autopartista de 5% por año los primeros 5 años, llegando al 40%, considerando un mercado que no existe.

Proyectando hacia adelante y en un segundo *step* (paso), el negocio se puede extender hacia otros rubros, otras industrias como consumo masivo o laboratorio, y puede internacionalizarse hacia países bien manufactureros (en la automotriz habría que comenzar por Brasil). Considerando estos escenarios el crecimiento anual esperado es de 20%.

k. Estudio de Mercado

Se realizó un estudio de mercado para determinar con mayor exactitud las preferencias de los potenciales usuarios sobre las herramientas de búsqueda y puntuación de las empresas.

Ficha técnica: Muestra demanda

Universo: Empresas autopartistas que fabrican productos y/o prestan servicios en el mercado automotriz.

Tamaño muestral: 102 casos.

Muestra: Empresas socias de la AFAC. Empresas no socias de la AFAC.

Técnica de recolección: Entrevistas online

Fecha de campo: Mayo 2018



Pregunta 1: Utilizarías un portal online para realizar las compras de tu empresa en detrimento del proceso clásico de cotizaciones y compra manual?

Respuesta a: Si 76%

Respuesta b: No 24%

Pregunta 2: Utilizarías la opción app para celular de manera de monitorear el proceso desde cualquier lugar?

Respuesta a: Si 61%

Respuesta b: No 39%

Pregunta 3: En caso de contratarlo, de qué forma te gustaría pagar por este servicio?

Respuesta a: Precio fijo (cuota) 31%

Respuesta b: Precio variable en función de la utilización 23%

Respuesta c: Precio fijo sólo al utilizar 46%

Pregunta 4: Qué forma de pago utilizarías?

Respuesta a: Cuenta corriente en TC 15%

Respuesta b: Tarjeta de crédito 66%

Respuesta c: Tarjeta de débito 15%

Respuesta d: Pago Fácil 4%



Pregunta 5: Te gustaría participar de una comunidad con otros usuarios, compartiendo eventos y experiencias?

Respuesta a: Si 54%

Respuesta b: No 46%

Pregunta 6: Te gustaría integrar este portal con el sistema ERP de tu compañía?

Respuesta a: Si 43%

Respuesta b: No 57%

Pregunta 7: Elegirías poder administrar los perfiles y claves de los empleados de tu empresa, para poder personalizar tus accesos?

Respuesta a: Si 84%

Respuesta b: No 16%

Pregunta 8: Te gustaría poder realizar cotizaciones ciegas (sin saber el nombre de la empresa adjudicada hasta el final del proceso)?

Respuesta a: Si 52%

Respuesta b: No 48%

I. Limitaciones al proyecto

Los obstáculos o limitantes que encontramos para el desarrollo del proyecto son:



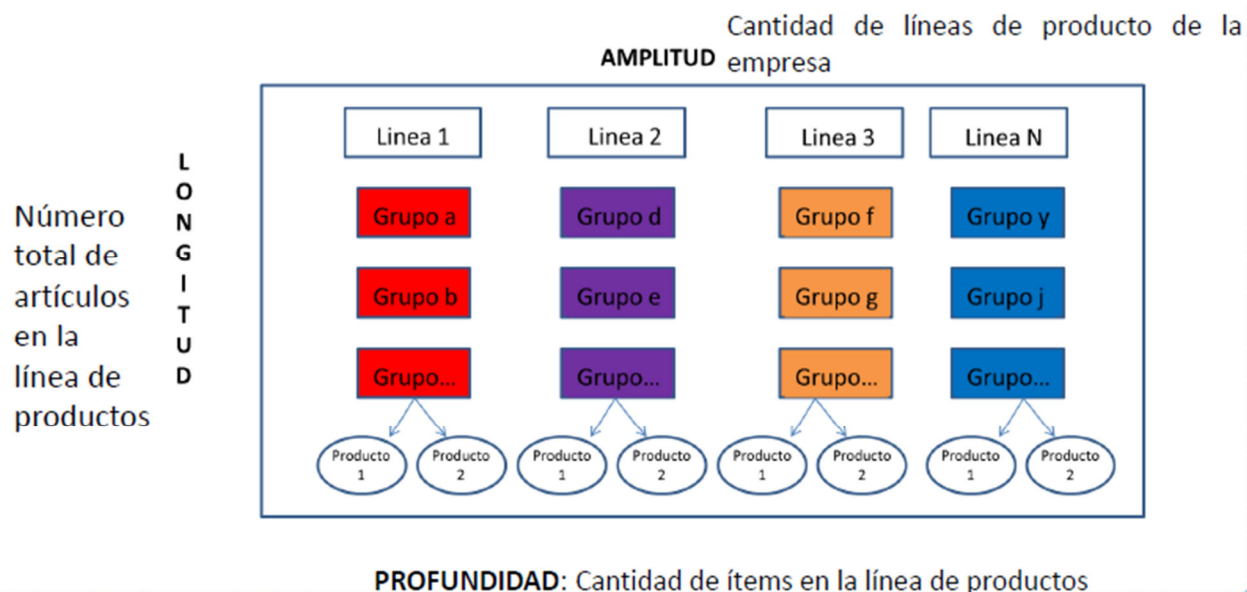
- Oposición de las empresas a compartir información confidencial con un portal
- Incompatibilidad con los sistemas/ERP
- Aversión al cambio
- Perversiones del sistema (condiciones impuestas por el cliente, trabajo administrativo alto en tiempo corto, foco en precio en detrimento de otras variables)
- Prácticas desleales (cotización fantasma por parte del cliente para bajar precio, llamada del comprador durante el período de la subasta, acuerdo entre proveedores para distribuirse la demanda)

5. Plan de Marketing

a. Herramientas: Las 4 P Tácticas

I. Producto

▪ Matriz de Portfolio de Productos



Amplitud: La empresa contará con 6 líneas de producto. Plataforma online, Consultoría, *Outsourcing*, Formación, *Headhunting* e Información.

Longitud/Profundidad: La máxima es 5. El detalle: Plataforma online 1, Consultoría 5 (Compras Productivas, No Productivas, Calidad de Proveedores, Abastecimiento, Ética), *Outsourcing* 1 (No Productivas), Formación 1, *Headhunting* 1 e Información 2 (Métricas de Mercado, Noticias & Artículos).

▪ Análisis de Portfolio

Aquí se analiza la estrategia de cada línea de Producto en función de los niveles de Volumen y Rentabilidad.



Claves: Plataforma online > Alto volumen y rentabilidad, el caballito de batalla de la empresa y el objeto de estudio de este Business Plan.

Impulsables: *Outsourcing*, Formación > Alta rentabilidad pero bajo volumen, hay que invertir más ya que con buenas acciones de marketing pueden ser líneas clave en el medio plazo.

Mantenibles: Consultoría, Información > Alto volumen pero baja rentabilidad, conviene mantenerlos porque son los “infaltables” de toda consultora. No se invertirá demasiado presupuesto ni energía en estos negocios.

Olvidables: *Headhunting* > Bajo volumen y baja rentabilidad. Desde ningún punto de vista conviene mantenerlos. Hay demasiada competencia y el producto está lejos del core de la compañía. Se desinvertirá.





▪ Dimensiones del Producto

Producto Medular: Es el beneficio básico. En nuestro caso el portal online para conectar oferta y demanda B2B.

Producto Formal / Tangible: Incluye:

- Marca: El valor de la marca se irá ganando con el tiempo. En el inicio no es una característica fuerte o distintiva.
- Calidad: Desde el primer día el portal debe funcionar a la perfección. Allí se direccionará la mayor parte de la inversión ya que la calidad percibida por el cliente pasa principalmente por ahí.
- Estilo: Innovador, ágil, vanguardista.

Producto Aumentado: Los periféricos:

- Entrega: La demanda del servicio es instantánea. No hay plazo de habilitación.
- Imagen: El diseño del portal será minimalista, moderno.
- Servicio técnico: Será online mediante chat, email o telefónicamente.
- Página web: En nuestro caso es el mismo producto.
- Atención al consumidor: Será en nuestras oficinas sólo para casos puntuales. El contacto mayoritariamente será online como indicado en el punto “Servicio técnico”.



II. Precio

▪ Psicología del consumidor | Elementos

- Precios de referencia: Es el que utilizan los consumidores como marco de referencia para analizar un precio determinado. En nuestro producto el precio de referencia es una mezcla entre los denominados “Precio habitual” y “Precio de la competencia”. Es decir se compara con el precio de otros productos similares por suscripción ya que plataforma de compras no hay en la región en la actualidad.
- Inferencias precio-calidad: Muchos consumidores entienden el precio como indicador de calidad. Cuando existe información alternativa disponible sobre la calidad real del producto, el precio es un indicador menos significativo de la calidad. Sin embargo, cuando no se dispone de este tipo de información, el precio se considera una señal de calidad. Aquí el producto está disponible online y puede verificarse con mucha facilidad y accesibilidad, por lo que no es necesario establecer un precio determinado para inferir su calidad y podemos colocar uno más apuntado a conseguir el volumen que buscamos para la primera etapa.
- Terminaciones de precio: Aquí optaremos por precios finalizados en 9, quedando en la mente del consumidor o potencial cliente como más bajo de lo que realmente y



hasta dando sensación de oferta. Este es el modelo que utilizan portales tales como Netflix y Spotify para sus planes de suscripción.

▪ **Proceso de fijación de precios**

- Seleccionar el objetivo de fijación de precios: Aquí utilizaremos el modelo “Participación Máxima del Mercado” que es el que utilizan por ejemplo las telefónicas celulares (Ej: Claro). Es decir se fijará el precio lo más bajo posible, con ello se busca un mayor volumen de ventas que permitirá reducir los costos unitarios e incrementará las utilidades a largo plazo. La fijación de precios bajos desanima a los competidores reales y potenciales. No tienen dónde apuntar si encima el producto es de alta calidad y pionero en su segmento.
- Determinar la demanda: Este punto está más profundamente desarrollado en el apartado 4.j - *Market Share*. El caso es el de una demanda más bien inelástica al precio, ya que: el producto es bien exclusivo, los compradores no conocen productos sustitutos y el precio del producto es muy inferior al ingreso del comprador (empresa).
- Estimar los costos: Este detalle se incluirá en el punto 8 – Análisis y Plan Financiero. Se debe fijar un precio que cubra los costos de operación, venta y amortización de la inversión.
- Analizar costos, precios y oferta competencia: Considerando que no hay competencia local para el producto específico en análisis, no se puede analizar este punto o establecer esta referencia.
- Elegir un método de fijación de precios: Elegiremos el método denominado “Fijación de precio basada en el valor”. Es decir, conseguir clientes leales cobrando un precio relativamente bajo por una oferta de gran calidad. No consiste simplemente en fijar precios más bajos, sino en rediseñar las operaciones de la empresa para convertirla en un fabricante/prestador de costos bajos sin sacrificar calidad, y en reducir los precios lo suficiente como para atraer a un gran número de consumidores sensibles al valor.
- Seleccionar el precio final: El método elegido en el punto 5 achica el rango de opciones, pero para llegar al precio final deben considerarse factores adicionales tales



como el impacto del resto de las operaciones de marketing, políticas de precio de la compañía, el reparto de riesgos y ganancias, y el impacto de precio en terceros. Considerando esto, llegamos a los precios que hemos especificado en el apartado 3.c – Precio.

III. Plaza

▪ Distribución

En nuestro caso de estudio, en canal de marketing que separa la oferta del consumidor es virtual/digital. Es decir no hay cargas para mover, la plataforma está siempre ahí disponible para ser utilizada con sólo conectarse a ella mediante Internet, sea por web o app.

Este portal cumple las funciones de contacto, información, saturar la competencia, crear imagen de marca, herramientas de comparación, personalizar y venta misma del producto.

▪ Nivel/Longitud de Canal

Nivel 0: Canal de Marketing Directo

Es decir sin intermediarios, mayoristas, minoristas, ni detallistas. El portal hace de proveedor e intermediario a la vez. Es un vínculo directo entre el proveedor y el consumidor final, que es otra empresa.

Ventajas:

- ✓ Mayor control del canal
- ✓ Foco en desarrollar la cartera de productos
- ✓ Contacto directo con el cliente
- ✓ Sensibilidad inmediata a reacciones del mercado
- ✓ Investigación permanente e inmediata del mercado
- ✓ Mayor contribución marginal
- ✓ Financiamiento directo de las ventas



▪ Tipo de Distribución/Cobertura

Se utiliza el tipo llamado Distribución Exclusiva.

Es decir:

- ✓ Se limita el número de intermediarios (en este caso es 0)
- ✓ Se mantiene el control sobre el producto
- ✓ Los vendedores son bien específicos y dedicados
- ✓ Se tiene un gran conocimiento del producto en el punto de venta

En resumen, se prioriza la calidad de la venta por sobre la cantidad de la misma. No en términos de número de ventas si no en canales para ofrecerla.

▪ Tipo de Estrategia Push vs Pull

En el caso de nuestro análisis se trata de una estrategia *Pull* (tirar) ya que en ella, a diferencia de la *Push* (empujar), el fabricante incentiva directamente al consumidor o usuario final para que este demande los productos. Se aplica esta debido a la naturaleza de la industria, y también a la fuerte diferenciación respecto de la competencia.

Los instrumentos más habituales de este tipo de estrategia son la publicidad en medios masivos, muestras gratuitas, descuentos, concursos y sorteos, regalos y promociones. La mayoría de ellos contemplados en nuestro análisis de acciones de Marketing (5.a.IV).

IV. Promoción

En cuanto al Plan de Marketing se refiere, el bastión principal será sin dudas la misma plataforma. Se invertirá para tener una estética moderna y minimalista, y un funcionamiento ágil, con actualizaciones permanentes, que sitúen el mismo en la mente del cliente como un sitio de preferencia y que den ganas de utilizarlo, aunque sea para trabajar.

Constará de las siguientes acciones:



- ✓ Publicidad
 - En publicaciones especializadas
 - En sitios Cámaras
- ✓ Eventos y experiencias:
 - Evento lanzamiento
 - Eventos con las empresas del rubro con el sentido de fortalecer el sentido de pertenencia a una comunidad
 - Experiencias (ej: visita a una planta por parte de otras)
- ✓ *Partnership* (sociedad): Asociarse con empresas como Cámaras AFAC o CACE. Que los asociados tengan un precio preferencial.
- ✓ Redes sociales: Portales como:
 - LinkedIn
 - Opportunity
- ✓ *Mileage Reward Program*: Como en las aerolíneas, al utilizar la plataforma se suman puntos (en lugar de kilómetros) que luego se pueden utilizar como descuentos en las próximas compras.
- ✓ Boca a boca: En una industria tan chica y donde todos se conocen, creemos que el boca en boca es fundamental. Por eso establecemos el Plan Referido. El cliente que recomiende a otro que se asocie a **P2B** recibirá un descuento del 50% en su cuota mensual por 3 meses.
- ✓ *ADWords*: Hoy en día un buen posicionamiento en buscador es clave. Buscaremos que la gente encuentre en la primera página a la empresa cuando busque con términos como “consultora de compras” o “plataforma de compras”.



6. Plan de Operaciones

a. Ubicación

Las oficinas de **P2B** se encontrarán en El Triángulo - Zona Norte – Buenos Aires - Argentina, que es la zona generada por la bifurcación de las Rutas 8 y 9 de Panamericana.

Es una zona caracterizada por la presencia de gran cantidad de empresas autopartistas y automotrices, entre las que se destacan Ford, VW, Lear, Faurecia, Reydel, entre otras tantas. El fácil y cercano acceso a las 2 gigantes terminales la hace una zona predilecta para la instalación de todo tipo de empresas dedicadas a servirlos, donde no sólo hay compañías productoras sino también de servicios y numerosos parques industriales.

Al no ser una planta industrial ni un negocio a la calle, se trata únicamente de oficinas donde poder realizar las tareas de desarrollo digital, comerciales y administrativas.

b. Esquema inicial de Operación

Ampliando lo inicialmente planteado en el Capítulo 3-i *Outsourcing*, la empresa contará con las siguientes cuatro áreas operativas: Comercial, Consultoría, I&D y Administración.

Comercial es el área más central y estratégica de la empresa, es la fuerza de ventas, la que tiene contacto directo con el cliente. Diseña y lleva a cabo todas las actividades de Marketing descriptas en el Capítulo 5-a-IV Promoción. Está constantemente analizando los datos de I&D para generar nuevas campañas y corrigiendo las acciones comerciales con el fin de maximizar los ingresos de la compañía.

Consultoría es el departamento más operativo. Está integrado por los consultores que generan los relevamientos y planes de acción junto a los clientes en el campo, para aumentar su satisfacción con el servicio. Son la “mano de obra” más ejecutiva, el *core business* (corazón del negocio) de la empresa.



I&D es el área que analiza los datos y elabora informes. Son analistas y actuarios que estudian las estadísticas del servicio y reportan los *KPIs* de los que se sirve toda la organización para su mejora continua tanto en plataforma como en atención al cliente. Su objetivo principal es aprender las conductas de los consumidores y elaborar importantes conclusiones que se transformarán en planes de acción.

En Administración está incluido el seguimiento de todas las actividades realizadas externamente, tales como Cuentas a Pagar, Contabilidad, Compras y *Payroll*. Todos servicios no centrales ni críticos cuyo *outsourcing* le da a la compañía la posibilidad de no distraer recursos humanos en su foco de negocio y reducir *headcount*.

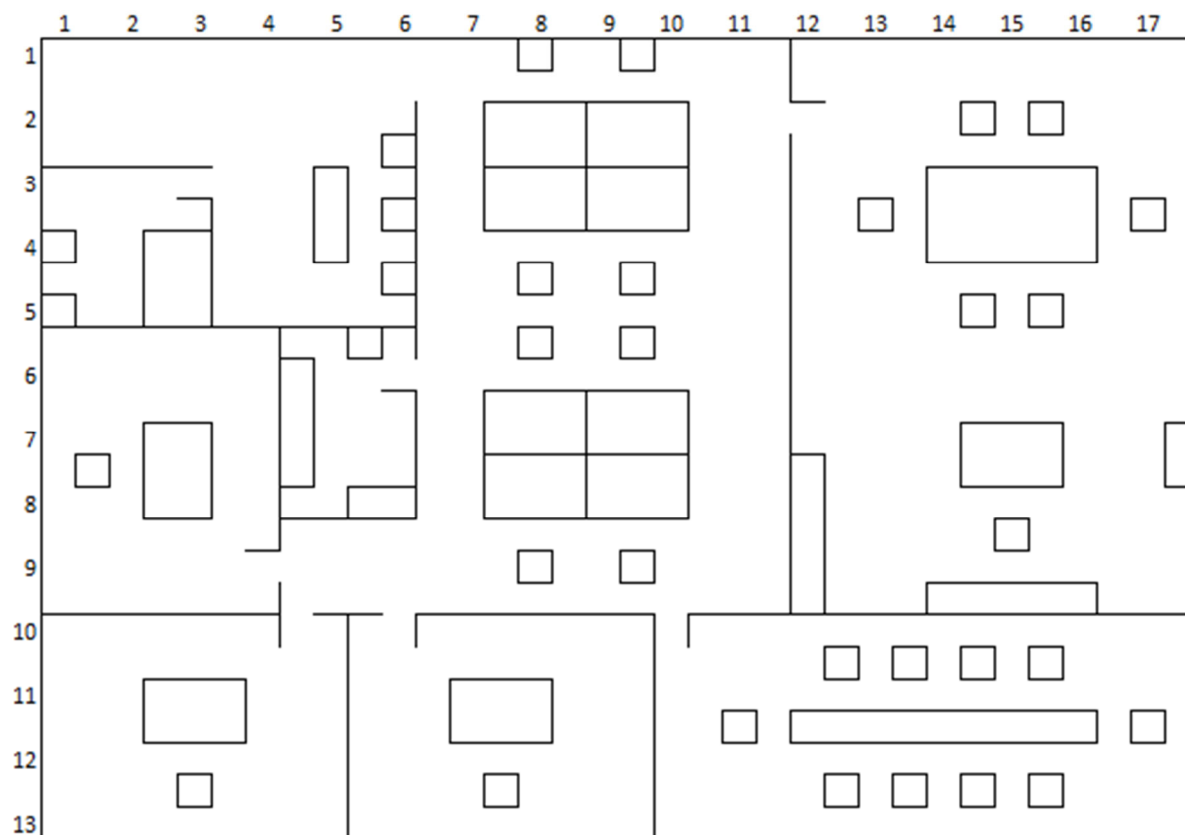
En la etapa de Proyecto se va a realizar la inversión, principalmente en Desarrollo y Diseño Web, creando las bases de la plataforma, la cual luego se seguirá optimizando y mejorando durante la vida del negocio, siempre tercerizadamente. Se trata de una actividad de un conocimiento técnico muy grande y de alta especificidad. Se contratarán dos estudios por separado: uno hará el Desarrollo web, es decir crear los algoritmos y la programación de los códigos fuente para que el sitio funcione. Es el más importante ya que es el que sienta las bases de desempeño de la plataforma en cuestiones de velocidad, estabilidad y accesibilidad a la información y los diferentes menús. En cuanto al Diseñador Web persigue un fin más estético. Es el responsable del aspecto visual y por lo tanto del nivel de atraktividad de la página web.

c. Logística / Distribución

Dado que se trata de una empresa de consultoría y servicios, este apartado no posee demasiado desarrollo. La Logística de la empresa se limita a un pequeño servicio de taxis para traslado de personas (ej: consultores y comerciales a los clientes) y algunos mini fletes para insumos básicos para el funcionamiento de la misma (proveedores sin entrega en la oficina).



d. Layout



El *layout* (diseño o disposición) de la empresa es el de una oficina comercial y operativa.

Cuenta con cuatro oficinas cerradas, una sala de reuniones, un salón general (*Open Space*, Espacio Abierto), cocina, un baño y Recepción.

Tiene un largo de 17 m x un ancho de 12.5 m, dando una superficie total de 212.5 m².

La oficina principal será utilizada por el Gerente General, quien además cuenta dentro con una mesa de reuniones con capacidad de 6 personas.

Las otras tres oficinas cerradas serán destinadas a los Gerentes Comercial, de Consultoría y Administración.

La empresa también cuenta con una sala de reuniones exclusiva que tiene capacidad para 10 personas.



El salón principal tiene la posibilidad de albergar ocho puestos de trabajo. Cuatro serán ocupados para el esquema de lanzamiento, y los otros cuatro dan la oportunidad de crecimiento y podrán ser utilizados por los proveedores que realicen servicios *in-company* (dentro de la compañía).

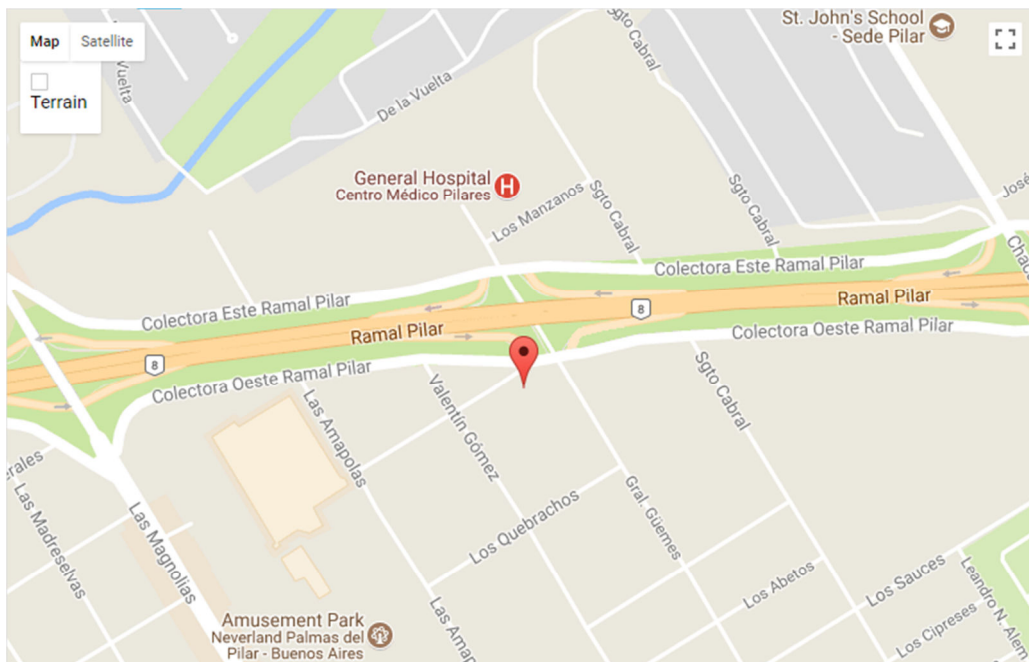
La Recepción tiene capacidad para 3 personas.

e. Alquiler

Por motivos de inversión y riesgo, la oficina será alquilada lo cual también es un Uso y Costumbre de esta industria.

La oficina seleccionada y que se utilizará como referencia se encuentra en Pilar, Ruta 8. El complejo es el Edificio Concord Pilar. Domicilio: Concord Pilar al 100.

Ubicación:





El aviso se obtuvo a través del portal Zonaprop.

La inmobiliaria es Blanco Propiedades.

El alquiler tiene un costo mensual de ARS 24.000

Superficie total y cubierta: 200 m2

El resto de la información puede verse en el cuadro debajo.

The screenshot shows a Zonaprop listing for an office space. The title is "Alquiler de Oficina - Edificio Concord - Pilar". The location is "Concord Pilar al 100, Concord Pilar, Pilar". The price is "\$ 24.000". The surface area is "200m²" and there are "4" bathrooms. The listing is by "BLANCO PROPIEDADES CSI" with the phone number "5686 V.BLANCO". The contact information is "4374 VER TELÉFONO". The listing includes a photo of the building and a description: "¡Contactá al anunciante! Mensaje: Hola, vi esta propiedad en Zonaprop y quiero que me contacten. Gracias." The contact form has fields for "E-mail" and "Nombre".

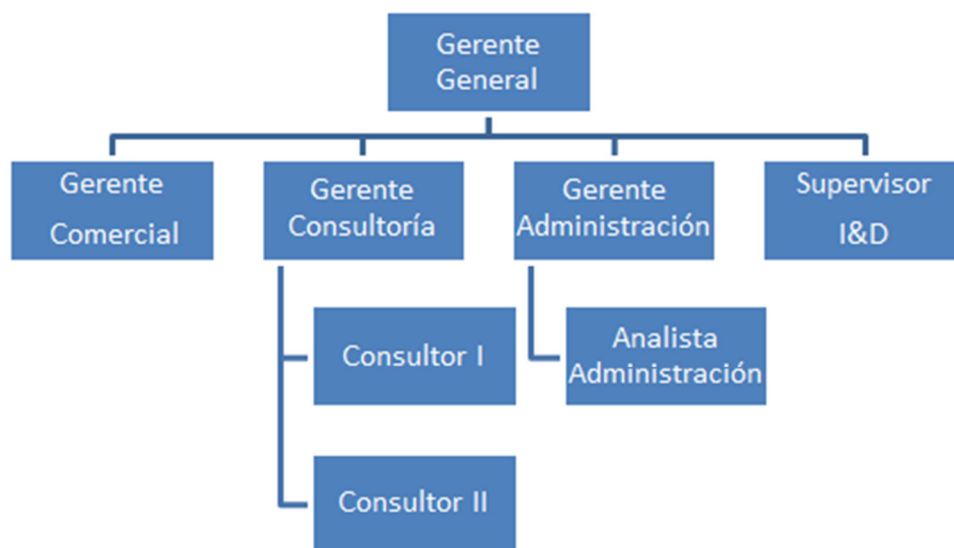


Datos principales  Oficina comercial  Precio Alquiler \$ 24.000  200m² Superficie total  200m² Superficie cubierta  4 Baños	Descripción Excelente oficina de 200 metros. Cocina con importante Isla y campana, lavadero con baño de servicio, dos baños completos, uno con jacuzzi, un toilette. Piso flotante, cortinas roller automáticas, puertas blindadas, aire acondicionado. Ventanales amplios al jardín, muy luminoso. Opción cocheras cubierta. Aviso publicado por Sumaprop Gestión Inmobiliaria Simple.
Datos del anunciante BLANCO PROPIEDADES CSI 5686 V.BLANCO  Código del anunciante: 42407493  Código ZonaProp: 42407493  Publicado hace 234 días	Características ✓ Aire acondicionado ✓ Vigilancia
	Ambientes ✓ Balcón ✓ Cocina
	Características generales ✓ Estado del inmueble (Excelente) ✓ Luminosidad (Muy luminoso)

7. Plan Organizacional

a. Organigrama

El organigrama de la empresa para el esquema inicial es el siguiente:



La cabeza de la empresa será el Gerente General.

A él reportan cuatro posiciones: tres Gerentes (Comercial, Consultoría y Administración) y un Supervisor (I&D).

El equipo de Consultoría se completa con dos Consultores de campo.

Y el de Administración con un Analista.

b. Estructura

La estructura que utilizaremos es la Departamentalización Funcional.



Es la más difundida ya que representa la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica.

El término Departamentalización refiere justamente a crear departamentos dentro de una organización. El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento.

Funcional es una de sus formas. Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por último encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

c. Puestos Clave

Los Puestos Clave de esta organización son, conjuntamente con el Gerente General (que además cumple la función de Recursos Humanos) las tres Gerencias. Por este motivo justamente se les otorga el cargo de Gerentes, porque la empresa considera que son las personas que tienen bajo su decisión y estrategia las mayores responsabilidades.

El Gerente Comercial debido a que es el responsable de la fuerza de Ventas y Marketing.

El Gerente de Consultoría ya que debe garantizar que las auditorías y asesoramientos se realicen de tal manera para garantizar la transparencia y satisfacción del cliente.

Y el Gerente de Administración ya que no sólo maneja los proveedores de servicios económico-financieros sino que además es el responsable de emitir y firmar balances, cuadros de resultados y *forecasts* (pronósticos) en base mensual, Tesorería y Control de Gestión.



No fue incluido en este primer grupo el Supervisor de I&D ya que es una posición algo menor. Este responsable analiza los datos y estadísticas de los consumidores/clientes y genera acciones asociadas.

d. Alianzas / Actividades Tercerizadas

Las actividades tercerizadas que representan proveedores socios estratégicos son:

- Desarrollo Web
- Diseño Web
- Cuentas a Pagar / Cobrar
- Contabilidad
- *Payroll*
- Compras

e. Equipo Fundador

El equipo fundador está conformado únicamente por el Gerente General. En el esquema inicial no tendrá socios sino que será único inversionista y máximo responsable.

f. Forma legal

La forma legal elegida para la empresa es S.A.S.

La Sociedad por Acciones Simplificada es un nuevo tipo societario que permite constituir una sociedad de manera más rápida y simple a menor costo.

Ventajas:

- Plazo: Ofrece la posibilidad de constituir una sociedad en 24 hs.



- Socios: Puede ser constituida por una o más personas humanas o jurídicas, en este caso una persona humana.

Las SAS pueden ser creadas por instrumento público o privado, en este último caso con firmas solo certificadas bancariamente, como también por medios digitales con firma digital. En todos los casos, la sociedad debe inscribirse en el Registro Público de la jurisdicción de constitución.

- Accesibilidad: Se puede obtener un CUIT online.
- Capital: Tiene un capital social mínimo equivalente a dos salarios mínimos vitales y móviles, importe que actualmente es de ARS 16.120. Los aportes en dinero deben integrarse en un 25% como mínimo al momento de la suscripción. La integración del saldo no podrá superar el plazo máximo de dos años. Los aportes en especie deben integrarse en su totalidad al momento de la suscripción.
- Objeto: Permite un objeto amplio y plural, no requiriéndose que exista conexidad o relación entre las actividades incluidas en el mismo. En este caso es bueno este punto porque nuestra empresa cuenta con diversas actividades.
- Responsabilidad: Los accionistas de una SAS limitan su responsabilidad a la integración de las acciones que suscriban o adquieran. Sin embargo, los socios también garantizan solidaria e ilimitadamente a los terceros la integración de los aportes que el resto de los socios se haya comprometido a realizar.
- Resolución de conflictos: Los estatutos pueden disponer el arbitraje como método de resolución de conflictos.



8. Análisis y Plan Financiero

a. Inversión

La inversión necesaria para poner el negocio en funcionamiento está estimada en 50 KUSD.

Las mayores líneas pertenecen a IT y estrategia de comunicación.

- **Dominio:** Es el nombre exclusivo que se asigna a tu sitio web. Se trata de una manera de identificar y traducir la dirección IP y hacerla más fácil de ser encontrada en la red. Detrás del dominio está la dirección a un servidor DNS. Se diferencian tres grandes tipos de dominios: los genéricos, los territoriales y los de tercer nivel.

En nuestro caso elegiremos uno territorial, '.ar', ya que el proyecto comenzará en Argentina. La dirección completa será: www.p2b.com.ar el cual actualmente está disponible.

El siguiente paso es comprarlo. El proveedor que utilizaremos es Nic.Ar.

El costo es de ARS 270 para el alta y ARS 270 cada renovación anual.

- **Hosting:** Es el alojamiento, un servicio que aporta el espacio en la red que requiere un sitio web. Para que la página sea visible, se tienen que subir los archivos en un servicio de alojamiento web.

Ya que vamos a contar con un catálogo muy amplio, se utilizará un *hosting cloud* (nube de alojamiento). Es con el que más rápido va a cargar la página.

El proveedor que se utilizará es Wix.

El costo es de USD 17 por mes.



- Plataforma *e-commerce*: La plataforma en que se cree influirá mucho en el precio ya que no todas llevan el mismo desarrollo. Se contratará un desarrollador como se detalló anteriormente.

El costo estimado para este ítem es de 20 KUSD.

- Diseño web: El diseño web puede ser personalizado o bajo plantilla. Esto influirá mucho en el presupuesto final. En este caso lo que tenemos contemplado es un diseño totalmente personalizado.

El costo estimado para esta línea es de 20 KUSD.

- Diseño gráfico e imágenes: Si las imágenes son de un banco de imágenes gratuito, si son de uno de pago o si son diseños a medida también influye en el precio de la tienda online. En nuestro caso utilizaremos imágenes propias ya que se trata de una plataforma *premium*.

El costo de este punto está incluido en el anterior.

- SEO y Marketing: Posicionamiento del sitio en la web y todas las actividades de marketing digital/no digital.

Está también incluido en este punto la inversión en bienes de uso: computadoras y mobiliario.

El costo está estimado en 10 KUSD.

b. Capitalización

La inversión será aportada íntegramente por el fundador.

Debido a que no es un monto relativamente alto no es necesaria ninguna financiación ni aporte de capitales de terceros.

**c. Cuadro de Resultados**

	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Ventas o Servicios	6.486.720	7.784.064	9.340.877	11.209.052
Costo de prestación de servicio	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000
RESULTADO BRUTO	4.866.720	6.164.064	7.720.877	9.589.052
Gastos Administración	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000
Gastos Comercialización	960.000	960.000	960.000	960.000
Otros Gastos Operativos	1.488.000	1.488.000	1.488.000	1.488.000
RESULTADO EXPLOTACION	798.720	2.096.064	3.652.877	5.521.052
Amortización Bienes de Uso	9.333	9.333	9.333	9.333
Amortización Intangibles	31.000	31.000	31.000	31.000
Res. Inversiones Permanentes	-	-	-	-
Otros Ingresos	-	-	-	-
Otros Egresos	-	-	-	-
Interés Minoritario	-	-	-	-
RESULTADO antes de I. e I.	758.387	2.055.731	3.612.543	5.480.719
Resultados Financieros	-	-	-	-
Intereses financieros pagados	-	-	-	-
Otros egresos financieros	-	-	-	-
Ingresos financieros	-	-	-	-
RESULT. DE OPER. ORDINARIAS	758.387	2.055.731	3.612.543	5.480.719
Ingresos extraordinarios	-	-	-	-
Egresos extraordinarios	-	-	-	-
Part. Interés Min. en Res. Extr.	-	-	-	-
RESULT. ANTES DE IMPUESTOS	758.387	2.055.731	3.612.543	5.480.719
Impuestos (IG, Bs Pers, IVA, IB, d	469.821	1.273.525	2.237.971	3.395.305
RESULTADO NETO	288.566	782.206	1.374.573	2.085.414



Ingreso mensual Plataforma	240.560	Crecimiento anual 1	20%
Ingreso mensual Consultoría	300.000	Crecimiento anual 2	10%
		Crecimiento anual 3	0%
Gasto mensual marketing	20.000		
Alquiler mensual	24.000		
Sueldos		Amortizaciones	
Comercial	60.000	Muebles y útiles	10 años
Administrativos	135.000	Equipos de computación	5 años
Consultores	135.000	Intangibles	30 años
Servicios (mensual)	100.000	Inversión Bs Uso	70.000
Tercerizados		Inversión intangibles	930.000
Públicos			
Médico		% de amortización Bs Uso	13,3%
Seguros		% de amortización Intangibles	5%
Impuestos		Amortizacion anual Bs Uso	9.333
IG	35%	Amortizacion anual Intangibles	31.000
Bs Ps	0,75%		
IVA	21%	Asunciones generales	
IB	4%	T.C. USD	20
Débito y Crédito	1,2%	Inflación	0%

Se detalla el análisis para los primeros 4 años de vida del proyecto (ver detalle completo para los 20 años en Capítulo 10. Anexos e información de soporte – **Anexo I**).

La Venta está aperturada en 2 líneas diferentes: el ingreso por Plataforma (foco del BP) y el ingreso por otros servicios prestados (Consultoría, *Outsourcing*, Capacitación, *Headhunting*).

El ingreso por Plataforma está explicado en detalle en el Capítulo 4-j-Market Share.

El ingreso por otros Servicios está estimado en 300 KARS.

Se prevé también un crecimiento anual de ventas del 20% para los primeros 8 años, 10% para los siguientes 6 y 0% para los últimos 6.



En los costos de prestación de servicios están contemplados únicamente los salarios y Cargas Sociales de los 3 consultores, percibiendo un promedio de 30 KARS/mes.

Hasta ahí el Resultado Bruto.

En cuanto al Resultado de Explotación, se suman los Gastos Administrativos que contemplan el salario y Cargas Sociales de 3 administrativos, los cuales perciben un promedio de 30 KARS/mes.

En Gastos de Comercialización incluimos 2 conceptos: el salario y Cargas Sociales del Gerente Comercial, que percibe un salario de 40 KARS/mes; y el gasto mensual en campañas de marketing (detallado en el Capítulo 5-a-IV-Promoción) por 20 KARS/mes.

Otros Gastos Operativos también incluye 2 conceptos: alquiler mensual (detallado en el Capítulo 6-e-Alquiler); y Servicios, que contempla una estimación de todos los proveedores contratados por la empresa para realizar las diferentes actividades que mantienen el negocio en pie.

Dentro de los Servicios se encuentran: los Tercerizados (detallados en el Capítulo 7-d-Alianzas/Actividades Tercerizadas), los servicios públicos (Agua, Energía Eléctrica, Gas, ABL, etc), el servicio médico y los Seguros.

En el siguiente apartado tenemos las amortizaciones de la inversión inicial. Para los Bienes de Uso se consideran 10 años para los muebles de oficina y 5 años para los equipos informáticos. Entonces tomaremos el promedio de 7,5 años. Si tomamos que la inversión en estos bienes es de 70 KARS, dividimos este valor por los años de amortización y nos da una cuota anual de ARS 9.333, que se aplica únicamente a los primeros 8 años. En el caso de los Intangibles (desarrollo y diseño web, marketing) constituyen 930 KARS del 1 MARS inicial, con lo que considerando 30 años de vida útil nos da una cuota de 31 KARS.

En cuanto a Impuestos que gravan la ganancia, consideramos 35% de Ganancias, 0.75% de Bienes Personales (por superar los 800 KARS al cabo del Año 1), IVA 21%, Ingresos Brutos 4%, Impuesto al Débito 0.6% y al Crédito 0.6%.

Como asunciones generales (para simplificar cálculos) asumiremos un tipo de cambio fijo de ARS 20 y un escenario sin inflación.



Con este escenario, estamos generando un resultado positivo en el primer año por 289 KARS, que equivale a 14 KUSD; En el año 2 ganaremos 782 KARS que equivalen a 39 KUSD; En el año 3 el resultado es de 1.375 KARS que representan 69 KUSD; En el año 4 es de 2.085 KARS que corresponden a 104 KUSD; En el año 20 (último) es de 16.625 KARS = 831 KUSD

Es decir que el *payback* (período de recupero de la inversión) del proyecto es de 1,9 años.

d. Flujo de Fondos

	2020	2021	2022
Ganancia (Pérdida) del Ejercicio	782.206	1.374.573	2.085.414
Amortización Bienes de Uso	9.333	9.333	9.333
Amortización Intangibles	31.000	31.000	31.000
Variaciones Previsiones	-	-	-
AUTOGENERACION DE FONDOS	822.539	1.414.906	2.125.747
Aumento (Disminución) Cuentas a Cobrar	778.406	934.088	1.120.905
Aumento (Disminución) Bienes de Cambio	194.602	233.522	280.226
Aumento (Disminución) Otros Activos Operat.	-	-	-
TOTAL USOS OPERATIVOS	973.008	1.167.610	1.401.132
Aumento (Disminución) Proveedores	233.522	280.226	336.272
Aumento (Disminución) Deudas Sociales y Fiscales	23.352	28.023	33.627
Aumento (Disminución) Otros Pasivos C.P. Operat.	-	-	-
TOTAL FUENTES OPERATIVAS	256.874	308.249	369.899
GENERACION NETA DE F. OPERATIVOS	106.405	555.545	1.094.514
Inversión Bienes de Uso	-	-	-
Dividendos y Honorarios Declarados	156.441	274.915	417.083
Variación Cuenta Accionistas	23.466	41.237	62.562
Variación Otros Activos No Operativos	-	-	-
Variación Otros Pasivos CP No Operativos	-	-	-
Amortización D. Bancarias y Financieras L.P.	-	-	-
Inversión Sociedades Vinculadas	-	-	-
Aumento (Disminución) Ctas. a Cob. Fin. S. Vinc	-	-	-
Otras Inversiones	-	-	-
Aumento de Intangibles	-	-	-
TOTAL USOS NO OPERATIVOS	179.907	316.152	479.645
Venta de Bienes de Uso	-	-	-
Aportes de Capital	-	-	-
Variación Intereses Minoritarios	-	-	-
Aumento (Disminución) Divid. y Hon. a Pagar	-	-	-
Aumento (Disminución) D. Bancarias y Fin. C.P.	-	-	-
Aumento D. Bancarias y Financieras L.P.	-	-	-
Aumento (Disminución) D. Fin. Soc. Vinc.	-	-	-
Aumento (Disminución) Otros Pasivos L.P.	-	-	-
Ajustes de Patrimonio Neto Año Anterior	2.347	4.124	6.256
TOTAL FUENTES NO OPERATIVAS	2.347	4.124	6.256
TOTAL FUENTES - USOS	-71.156	243.517	621.125
VARIACION DISP. E INVERSIONES C.P.			



El Flujo de Fondos fue calculado tomando los resultados netos de los años anteriores, y sus correspondientes amortizaciones en Bienes de Uso e Intangibles (ver detalle completo para los 20 años en Capítulo 10. Anexos e información de soporte – **Anexo II**).

Para las variaciones en Cuentas a Cobrar, Bienes de Cambio, Proveedores, Deudas Sociales y Fiscales, Dividendos y Honorarios Declarados, Cuenta Accionistas y Ajustes Patrimonio Neto Año Anterior, se realizaron estimaciones con porcentajes de los ingresos por Ventas y Resultado Neto, según el caso, dado que no se cuenta con un Balance.

De esta manera, la empresa en el primer año más allá del resultado positivo que genera (detallado en el punto anterior) destruye caja por 71 KARS, lo que equivale a 4 KUSD. Esto se verá compensado con un aumento en la cuenta Proveedores.

Esta situación se verá revertida en el segundo año donde la empresa generará caja por 244 KARS que equivalen a 12 KUSD.

En el 3 año la tendencia sigue en alza, donde la empresa tendrá un saldo positivo de caja por 621 KARS, es decir 31 KUSD (al tipo de cambio 1 USD = 20 ARS que estamos considerando para este estudio).

Finalmente en el año 20 tendrá un positivo de 8.336 KARS = 417 KUSD

e. Valuación

El método del Valor Actual Neto (VAN) permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros o en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.



La fórmula para el cálculo del VAN es la siguiente, donde I es la inversión, Q_n es el flujo de caja del año n , r la tasa de interés con la que estamos comparando y N el número de años de la inversión:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

La **TIR** para este flujo de fondos es del **62%** (cálculo realizado con Excel), es decir hasta ese valor es conveniente realizar el proyecto. Es lo que da el proyecto, la que anula el VAN.

Vamos a calcular la tasa de descuento que piden los inversores, el WACC, para saber si es conveniente realizar la inversión.

$$WACC = (E/(D+E)) * K_e + (D/(D+E)) * K_d * (1-t)$$

Al ser nuestro $D=0$, se anula el segundo término, y el $WACC=K_e$.

$$K_e = r_f + \beta_e * (R_m - R_f)$$

r_f es la TIR que nos paga un bono libre de riesgo, como el del Tesoro de EEUU. Si lo compramos hoy rinde aproximadamente 3% (referencia: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/El-bono-del-Tesoro-de-EE.UU.-ya-rinde3-y-condiciona-al-mercado-local-20180423-0124.html>).

$(R_m - R_f)$ es lo que se espera que sea el premio de mercado por sobre la libre de riesgo. Estimamos esto con una muestra representativa lo más larga posible. Si tomamos un promedio de 60 años entre R_{SP500} y $R_{\text{Tesoro EEUU}}$ es da aproximadamente 6%.

A la hora de buscar nuestro β_e , tomamos una empresa comparable al proyecto que cotice en bolsa, en nuestro caso tomaremos Mercado Libre (la cual es una empresa local de *e-commerce* que cotiza en bolsa), y la desapalancamos para calcular $\beta_a = (E/(D+E)) * \beta_e$

Tomamos el β de Mercado Libre de Yahoo! Finanzas, es 2.21; el E figura como Capitalización de Mercado y es 13.896B; y el $D+E$ es Valor de la Empresa, 14.02B.



Con esto, $\beta_a = (13.9/14.0) * 2.21 = 2.19$

Asumimos que ese es el β_a para nuestro proyecto y como la empresa no tiene deuda será también el β_e .

De esta manera podemos calcular el $K_e = 0.03 + 2.19 * 0.06 = 0.1614 = 16.14\% = \text{WACC}$

Dado que el negocio es en Argentina, debemos sumar una prima por Riesgo País, la cual según www.waccexpert.com para Argentina en este sector es 7.20%. Con lo que mi **WACC** es **23.34%**.

Entonces, en KUSD y tomando como r el WACC, tenemos (cálculo realizado con Excel):

VAN = 290 KUSD (al cabo de los 20 años)

Recién en 2024 vemos el primer VAN positivo (18.8 KUSD), evidenciando también cuántos años (5) debería durar el proyecto para que convenga realizar su inversión en lugar de colocar esos mismos fondos en el sistema bancario con bajo riesgo.

De manera que, al ser el VAN del proyecto positivo, y la $TIR > \text{WACC}$, es conveniente avanzar con el proyecto de inversión.

f. Sensibilidad del VAN al precio

Al realizar la simulación de variaciones de precio, vemos el efecto lineal que esto tiene sobre el VAN final del proyecto.

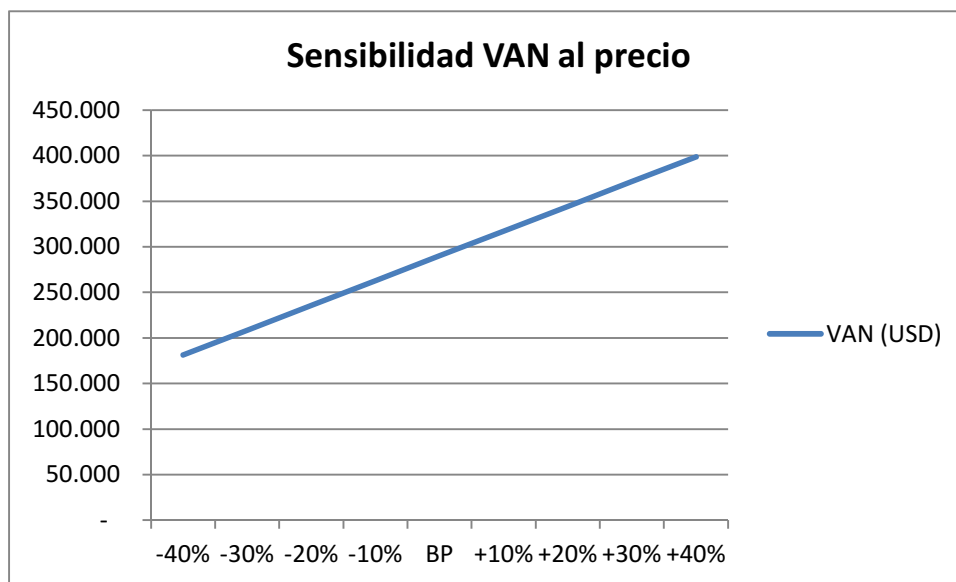
El precio de referencia es el utilizado en el BP (Capítulo 4.j – *Market Share*).

Luego aplicamos reducciones de precio -10%/-40% e incrementos +10%/+40%.

Vemos que la sensibilidad es directamente proporcional y crece linealmente.



Otra derivación del gráfico es que aun bajando los precios un 40%, genero un VAN positivo por USD 181.226.





9. Conclusiones

Hemos analizado todos los aspectos del negocio, habiendo:

- Planteado una propuesta de valor que se ajusta al mercado objetivo.
- Analizado la competencia y visto que se trata de un "océano azul" donde no hay rivales directos para el producto específico foco del análisis.
- Definido variables que se ajustan a los estudios de mercado realizados.
- Priorizado las unidades de negocio que son *core* y tercerizado las restantes para poder concentrar recursos donde se encuentra mayor agregado de valor.
- Establecido una misión y una visión que nos guiará en el camino que comienza con este proyecto.
- Determinado cómo queremos instalarnos en la mente del consumidor.
- Advertido las limitaciones del proyecto y trazado planes para minimizar sus riesgos.
- Diseñado un plan de marketing para entrar agresivamente a mostrar lo que somos.
- Especificado una ubicación estratégica para que nuestros clientes nos puedan ubicar fácil también físicamente.
- Creado un esquema organizacional ágil que prioriza la calidad en detrimento de la cantidad.
- Y finalmente comprobado que el negocio es viable tanto económica como financieramente, dando ganancia desde el primer año y flujos de caja positivos a partir del segundo. Vimos que el recupero de la inversión es menor a los 2 años, y que el Valor Actual Neto del Negocio hace que sea conveniente montar el negocio si el mismo vive por lo menos por 5 años. Por último, la TIR es mayor a la WACC que piden los inversores.

Por todo lo antedicho concluimos que es viable y conveniente avanzar con el negocio analizado.



10. Anexos e información de soporte

Anexo I – Cuadro de Resultados completo (20 años)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Ingresos por Ventas o Servicios	6.486.720	7.784.064	9.340.877	11.209.052	13.450.863	15.141.035	19.369.242	23.243.091	27.891.709	30.680.880	33.748.967	37.123.864	40.836.251	44.919.876	49.411.863	49.411.863	49.411.863	49.411.863	49.411.863	49.411.863
Costo de prestación de servicio	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000
RESULTADO BRUTO	4.866.720	6.164.064	7.720.877	9.589.052	11.830.863	14.521.035	17.749.242	21.623.091	26.271.709	29.060.880	32.128.967	35.503.864	39.216.251	43.298.876	47.791.863	47.791.863	47.791.863	47.791.863	47.791.863	47.791.863
Gastos Administración	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000
Gastos Comercialización	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
Otros Gastos Operativos	1.488.000	1.488.000	1.488.000	1.488.000	1.488.000	1.488.000	1.488.000	1.488.000	1.488.000	1.488.000	1.488.000	1.488.000	1.488.000	1.488.000	1.488.000	1.488.000	1.488.000	1.488.000	1.488.000	1.488.000
RESULTADO EXPLOTACION	798.720	2.096.064	3.652.877	5.521.052	7.762.863	10.453.035	13.681.242	17.555.091	22.038.709	24.960.880	28.009.967	31.405.864	35.147.251	39.231.876	43.723.863	43.723.863	43.723.863	43.723.863	43.723.863	43.723.863
Amortización Bienes de Uso	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333
Amortización Intangibles	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000
Res. Inversiones Permanentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Egresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Interés Minoritario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO antes de I. e. I.	758.387	2.055.731	3.612.543	5.480.719	7.722.529	10.412.702	13.640.909	17.514.757	22.172.709	24.961.880	28.029.967	31.404.864	35.117.251	39.200.876	43.692.863	43.692.863	43.692.863	43.692.863	43.692.863	43.692.863
Resultados Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses financieros pagados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros egresos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULT. DE OPER. ORDINARIAS	758.387	2.055.731	3.612.543	5.480.719	7.722.529	10.412.702	13.640.909	17.514.757	22.172.709	24.961.880	28.029.967	31.404.864	35.117.251	39.200.876	43.692.863	43.692.863	43.692.863	43.692.863	43.692.863	43.692.863
Ingresos extraordinarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos extraordinarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Part. Interés Min. en Res. Extr.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULT. ANTES DE IMPUESTOS	758.387	2.055.731	3.612.543	5.480.719	7.722.529	10.412.702	13.640.909	17.514.757	22.172.709	24.961.880	28.029.967	31.404.864	35.117.251	39.200.876	43.692.863	43.692.863	43.692.863	43.692.863	43.692.863	43.692.863
Impuestos (IG, Bs Pers, IVA, IB, d	469.821	1.273.525	2.237.971	3.395.305	4.784.107	6.450.669	8.450.543	10.850.392	13.735.993	15.463.884	17.364.555	19.455.313	21.755.137	24.284.943	27.067.729	27.067.729	27.067.729	27.067.729	27.067.729	27.067.729
RESULTADO NETO	288.566	782.206	1.374.573	2.085.414	2.938.422	3.962.033	5.190.366	6.664.365	8.436.716	9.497.995	10.665.403	11.949.551	13.362.114	14.915.933	16.625.134	16.625.134	16.625.134	16.625.134	16.625.134	16.625.134



Anexo II – Flujo de Fondos completo (20 años)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Ganancia (Pérdida) del Ejercicio	782.206	1.374.573	2.085.414	2.938.422	3.962.033	5.190.366	6.664.365	8.456.716	9.497.995	10.665.403	11.949.551	13.362.114	14.915.933	16.625.134	16.625.134	16.625.134	16.625.134	16.625.134	16.625.134
Amortización Bienes de Uso	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333	9.333
Amortización Intangibles	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000
Variaciones Provisiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AUTOGENERACION DE FONDOS	822.539	1.414.906	2.125.747	2.978.756	4.002.366	5.230.699	6.704.698	8.467.716	9.528.995	10.696.403	11.980.551	13.393.114	14.946.933	16.656.134	16.656.134	16.656.134	16.656.134	16.656.134	16.656.134
Aumento (Disminución) Cuentas a Cobrar	778.406	934.088	1.120.905	1.345.086	1.614.104	1.996.924	2.324.309	2.789.171	3.068.088	3.374.897	3.712.386	4.083.625	4.491.988	4.941.186	4.941.186	4.941.186	4.941.186	4.941.186	4.941.186
Aumento (Disminución) Bienes de Cambio	194.602	233.522	280.226	336.272	403.526	484.231	581.077	697.293	767.022	843.724	928.097	1.020.906	1.122.997	1.235.297	1.235.297	1.235.297	1.235.297	1.235.297	1.235.297
Aumento (Disminución) Otros Activos Operat.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL USOS OPERATIVOS	973.008	1.167.610	1.401.132	1.681.358	2.017.629	2.421.155	2.905.386	3.486.464	3.835.110	4.218.621	4.640.483	5.104.531	5.614.984	6.176.483	6.176.483	6.176.483	6.176.483	6.176.483	6.176.483
Aumento (Disminución) Proveedores	233.522	280.226	336.272	403.526	484.231	581.077	697.293	836.751	920.426	1.012.469	1.113.716	1.225.088	1.347.596	1.482.356	1.482.356	1.482.356	1.482.356	1.482.356	1.482.356
Aumento (Disminución) Deudas Sociales y Fiscales	23.352	28.023	33.627	40.353	48.423	58.108	69.729	83.675	97.043	107.447	122.509	137.509	154.760	174.236	174.236	174.236	174.236	174.236	174.236
Aumento (Disminución) Otros Pasivos C.P. Operat.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL FUENTES OPERATIVAS	256.874	308.249	369.899	443.878	532.654	639.185	767.022	920.426	1.012.469	1.113.716	1.225.088	1.347.596	1.482.356	1.630.591	1.630.591	1.630.591	1.630.591	1.630.591	1.630.591
GENERACION NETA DE F. OPERATIVOS	106.405	555.545	1.094.514	1.741.276	2.517.391	3.448.729	4.566.314	5.901.678	6.706.354	7.591.498	8.565.155	9.656.179	10.814.305	12.110.243	12.110.243	12.110.243	12.110.243	12.110.243	12.110.243
Inversión Bienes de Uso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos y Honorarios Declarados	156.441	274.915	417.083	587.684	792.407	1.038.073	1.332.873	1.687.343	1.899.599	2.133.081	2.389.910	2.672.423	2.983.187	3.325.027	3.325.027	3.325.027	3.325.027	3.325.027	3.325.027
Variación Cuenta Accionistas	23.466	41.237	62.562	88.153	118.861	155.711	199.931	253.101	284.940	319.962	358.487	400.863	447.478	498.754	498.754	498.754	498.754	498.754	498.754
Variación Otros Activos No Operativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación Otros Pasivos: CP No Operativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización D. Bancarias y Financieras L.P.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Sociedades Vinculadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aumento (Disminución) Ctas. a Cob. Fin. S. Vinc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aumento de Intangibles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL USOS NO OPERATIVOS	179.907	316.152	479.645	675.837	911.268	1.193.784	1.532.804	1.940.445	2.184.539	2.453.043	2.748.397	3.073.286	3.430.665	3.823.781	3.823.781	3.823.781	3.823.781	3.823.781	3.823.781
Venta de Bienes de Uso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aportes de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación Intereses Minoritarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aumento (Disminución) Divid. y Hon. a Pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aumento (Disminución) D. Bancarias y Fin. C.P.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aumento D. Bancarias y Financieras L.P.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aumento (Disminución) D. Fin. Soc. Vinc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aumento (Disminución) Otros Pasivos L.P.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ajustes de Patrimonio Neto Año Anterior	2.347	4.124	6.256	8.815	11.886	15.571	19.993	25.310	28.494	31.996	35.849	40.086	44.748	49.875	49.875	49.875	49.875	49.875	49.875
TOTAL FUENTES NO OPERATIVAS	2.347	4.124	6.256	8.815	11.886	15.571	19.993	25.310	28.494	31.996	35.849	40.086	44.748	49.875	49.875	49.875	49.875	49.875	49.875
TOTAL FUENTES - USOS	-71.156	243.517	621.125	1.074.254	1.618.010	2.270.516	3.053.523	3.966.544	4.550.309	5.170.451	5.852.607	6.602.979	7.428.388	8.336.338	8.336.338	8.336.338	8.336.338	8.336.338	8.336.338