

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Business Plan

PCG – Sector Negocios Inclusivos

Autoría: Piqué, Florencia

Año: 2015

¿Cómo citar este trabajo?

Piqué, F. (2015). "Business Plan. PCG – Sector Negocios Inclusivos". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14032>

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>





- 1. EXECUTIVE SUMMARY**
- 2. LA INDUSTRIA**
- 3. OFERTA, VALUE PROPOSITION Y POSICIÓN COMPETITIVA**
- 4. EL MERCADO**
- 5. MARKETING PLAN**
- 6. PLAN OPERACIONAL**
- 7. PLAN ORGANIZACIONAL**
- 8. VALUACIÓN Y CAPITALIZACIÓN**
- 9. ANEXOS E INFORMACIÓN SOPORTE**

1. EXECUTIVE SUMMARY

1.1. Nuestra propuesta

Por medio de este documento proponemos el desarrollo de una nueva rama de consultoría en Piqué Consulting Group (PCG). Nuestra sugerencia radica en la detección de una necesidad que es cross a todas las empresas y que no ha sido resuelta de manera integral por ninguna consultora. Además, estamos convencidos que dicha necesidad está para quedarse, por lo que estimamos que la demanda se incrementará a tasas exponenciales. ¿De qué se trata? De brindar asesoramiento a empresas del sector privado en cuestiones vinculadas a Negocios Inclusivos (NI, de ahora en adelante).

Durante siglos se ha buscado solucionar el problema de la pobreza y fueron muchos los organismos que han intentado hacerlo. En la lista encontramos gobiernos, organismos multilaterales, ONGs, entre otros. Pero es recién a partir de la década del '60, que se pensó en las empresas como actores capaces de contribuir a la solución. Como respuesta a ello surgió la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), mediante la cual muchas empresas modificaron algunas de sus políticas respecto al trabajo, medio ambiente, calidad de sus productos, los precios, entre otros. Sin embargo, la creación de dicha área no fue suficiente, ya que "el hacer" socialmente responsable era viable siempre y cuando no impidiera obtener los mayores beneficios posibles. En consecuencia, surge una nueva concepción del hacer y es el de los NI, entendiendo por éstos, a emprendimientos con base en una actividad empresarial que tienen como misión generar impacto social y/o ambiental, siendo económicamente sustentables. (Ver Apéndice 1 para más información).

Hoy ya más de 8.000 empresas de 145 países participan en el Pacto Mundial, agrupación mediante la cual las compañías se comprometieron a alinear sus procesos y estrategias con los requerimientos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) referidos a la reducción de la pobreza y respeto de los derechos humanos y el medio ambiente. La sociedad ha comenzado a exigir otro tipo de resultados, ya no se conforma con los económicos.

Estamos realmente convencidos que nos encontramos frente a un cambio de paradigma: el capitalismo se ha vuelto una estructura incompleta, que asume que a las personas solo les preocupa obtener máximos beneficios, según menciona Muhammad Yunus, premio Nobel de la Paz. Las empresas quieren y deben asumir esta nueva responsabilidad vinculada a la inclusión y preservación de los recursos, porque las nuevas generaciones así lo demandarán. Necesitan hacer un cambio. Algunas ya han comenzado, pero son muchas las que faltan por sumar.

El desarrollo de una Gerencia de NI, nos permitiría acompañar a las empresas en este cambio y así posicionarnos como pioneros en el tema, ser vistos como verdaderos agentes de cambio. Innovadores. Además, sería un nuevo medio a través del cual acercar nuestro portafolio de soluciones, incrementando las posibilidades de generar nuevos negocios para toda la compañía.

1.2. Breve resumen del Business Plan

La industria: Desarrollamos y conceptualizamos sobre cuál es el alcance de la consultoría en NI, su origen, su evolución y cómo los distintos sectores (público y privado) a partir del nacimiento de los NI comenzaron a incorporar dentro de sus principales objetivos, iniciativas y metas que incluyen este concepto. Posteriormente analizamos el ciclo de vida de la industria (principales características) y cuáles son sus zonas de influencia geográfica para entender en que estadio se encuentra dicha industria y cuáles son los países que han avanzado más en los últimos años en materia de NI. Para finalizar analizamos como se encuentra la industria en la Argentina y cuál es su rentabilidad de manera de obtener una primera impresión del contexto en el cual nos vamos a desempeñar.

Oferta, value proposition y posición competitiva: Los NI son iniciativas empresariales que sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuyen a la reducción de la pobreza y a mejorar nuestro sistema ambiental. Nuestro reto es acompañar a las empresas del sector privado a través de nuestra propuesta de valor para que lleven adelante distintos modelos de negocio que incluyan el concepto de NI. A través de nuestra propuesta, damos a conocer cuál es el perfil de nuestra compañía como así también nuestro portafolio de soluciones y herramientas disponibles que colaborarán con nuestros clientes para que estos puedan transitar este nuevo reto. Presentamos una solución innovadora y diferencial (indicadores PCNI) junto con un análisis SWOT y un detalle de nuestros key success factors, lo que nos permite definir nuestra posición competitiva.

El mercado: La diferencia entre el éxito y el fracaso comienza por elegir el nicho de mercado apropiado para desarrollar nuestro negocio y es por ello que en este Capítulo explicamos el perfil de nuestro cliente y definimos nuestro segmento target (empresas grandes del sector privado con oficinas en Argentina). Posteriormente dimensionamos nuestra oportunidad utilizando diversas herramientas que nos permitieron comprender cuál es el potencial tanto de nuestro mercado como de nuestro segmento target. Finalmente definimos nuestra estrategia de Pricing y proyectamos nuestra demanda potencial lo que nos permitió llevar adelante la valuación financiera del proyecto.

Resultados esperados: Desarrollar una nueva Gerencia que brinde servicios de consultoría de NI, requiere una inversión inicial de USD 126.922. Considerando esta inversión y aplicando una tasa de descuento de referencia (33,07%), obtenemos un VAN de USD 176.561. La TIR obtenida para este proyecto es del 77% lo cual nos permite afirmar que nuestro proyecto es viable.

2. LA INDUSTRIA

2.1. Alcance de la consultoría en NI

Denominamos consultoría en NI, a todo tipo de asesoramiento que se brinde a empresas ya existentes del sector privado, que tenga como fin el desarrollo de iniciativas de NI. Dichas iniciativas deberán tener como objetivo el generar impacto social y/o ambiental, siendo las mismas económicamente sustentables.

Estas empresas buscarán entonces incorporar nuevas dimensiones al core de la compañía, mediante este tipo de iniciativas. Es decir, su existencia ya no solo se regirá por la generación de un resultado económico, sino que también por el impacto que pueda generar en el medio ambiente y en la sociedad.

Cabe mencionar que el asesoramiento en NI no se limita solamente al mundo de las empresas del sector privado. Tanto organismos multilaterales como entes gubernamentales (entre otros) han desarrollado proyectos de NI, por lo que también están dadas las condiciones para brindar servicios a este tipo de instituciones. Sin embargo, dado que el segmento seleccionado al cual acercarle nuestra propuesta de valor ha sido el del sector privado, el alcance de la industria será el descrito en esta Sección.

4

2.2. Origen y evolución de la consultoría en NI

2.2.1. Los NI

El término NI aún no es de conocimiento masivo, a pesar que su fin responde a un interrogante de interés común que lleva mucho tiempo instaurado en todas partes del mundo: *¿cómo reducir la pobreza?*

El origen de los NI se remonta a Septiembre del 2000, lo que denota que es un término bastante nuevo, cuando la ONU en su Cumbre del Milenio aprobó la Declaración del Milenio, comprometiéndose así a sus países con una nueva alianza mundial para reducir los niveles de extrema pobreza y al cumplimiento de una serie de objetivos¹, siendo su plazo de vencimiento el 2015. Entre dichos objetivos, se encontraba “el fomentar una alianza mundial para el desarrollo”, lo que dio origen al Pacto Mundial². Bajo esta iniciativa voluntaria, más de 8.000

¹ Los 8 Objetivos del Milenio son: 1) erradicar la pobreza extrema y el hambre; 2) lograr la enseñanza primaria universal; 3) promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer; 4) reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años; 5) mejorar la salud materna; 6) combatir el VIH/ SIDA, la malaria y otras enfermedades; 7) garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; 8) fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

² El Pacto Mundial o United Nations Global Compact comprende hoy un total de 12.000 participantes aproximadamente, entre los que se destacan empresas (8.000), gobiernos, sindicatos, organizaciones civiles, entre otros. En el caso de la Argentina, se identificaron 1 asociación global de negocios (Round

empresas en 145 países, se comprometieron a alinear sus estrategias y operaciones con 10 principios³ universalmente aceptados en cuatro temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción; así como también a llevar a cabo acciones que apoyaran los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Si bien las temáticas cubiertas tanto por los 10 principios del Pacto Mundial como por los 8 Objetivos de la ONU, han tenido protagonismo desde mucho antes del 2000, el rol que se le ha encomendado a las empresas como agente de cambio es reciente. Es de la mano de ese protagonismo que se le ha exigido al mundo corporativo el surgimiento del concepto de NI como respuesta a dicho requerimiento.

2.2.2. La consultoría en NI

Como consecuencia de lo sucedido en los primeros años de este milenio respecto a los NI, las empresas han tomado el compromiso de incorporar a su core la consecución de objetivos, ya no solo económicos, sino también ambientales y sociales.

Con dicho fin, algunas empresas interesadas en generar cambios en sus procesos y estrategias se han integrado a distintas agrupaciones donde compartir sus experiencias. Prueba de ello es por ejemplo el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés), asociación de líderes empresariales compuesta por unas 200 empresas de 35 países, enfocada exclusivamente en asuntos vinculados a los negocios y el desarrollo sostenible.

Asimismo, buscando mantener este formato de trabajo, varios países han desarrollado su propia agrupación, las cuales conforman la Red Regional del WBCSD. Tal es el caso del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), que brinda a las 80 empresas que la integran una plataforma para explorar el desarrollo sostenible, compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas, así como también para consensuar posiciones empresarias en estas cuestiones en una variedad de foros, locales e internacionales, trabajando con el Gobierno, Sociedad Civil y organizaciones intergubernamentales.

Table on Responsible Soy Association), 26 asociaciones locales de negocios (entre las que se destacan: ACIPAN, AFRAS, Asociación de Bancos de la Argentina, Cámara Argentina de Comercio, Unión Industrial Argentina), 1 asociación de empleados (Fundación Arandú), 1 asociación civil (asociación civil hecho por nosotros).

³ Los 10 principios son: 1) las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia; 2) las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos; 3) las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; 4) las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción; 5) las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil; 6) las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación; 7) las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente; 8) las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental; 9) las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente; 10) las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Un poco por el alcance de los objetivos con que nacieron estas organizaciones, y otro poco por la complejidad de los cambios venideros, estas agrupaciones específicas no han logrado responder todos los interrogantes que tienen hoy en día las empresas, gobierno y sociedad. Motivo por el cual, los actores interesados en materia de NI han recurrido a asesoría externa para poder desarrollar proyectos de inclusión, dando origen así a la consultoría en NI.

Desarrollar iniciativas de NI requiere principalmente de los siguientes factores:

- Personal adecuado. Se necesita de personas que entiendan las dinámicas de las empresas así como también la forma de pensar y hacer de los sectores de menores ingresos; además de contar con determinadas capabilities necesarias para la interacción con los distintos participantes de este tipo de desarrollos.
- Conocimiento local. Se debe contar con un registro de las distintas agrupaciones, cooperativas y entes similares que nuclean a los sectores más carenciados del país, con su respectiva localización y dato de contacto.
- Tiempo. Quienes formen parte del proceso de diseño e implementación de iniciativas de NI, deberán contar con los tiempos suficientes para participar activamente de dichas tareas.

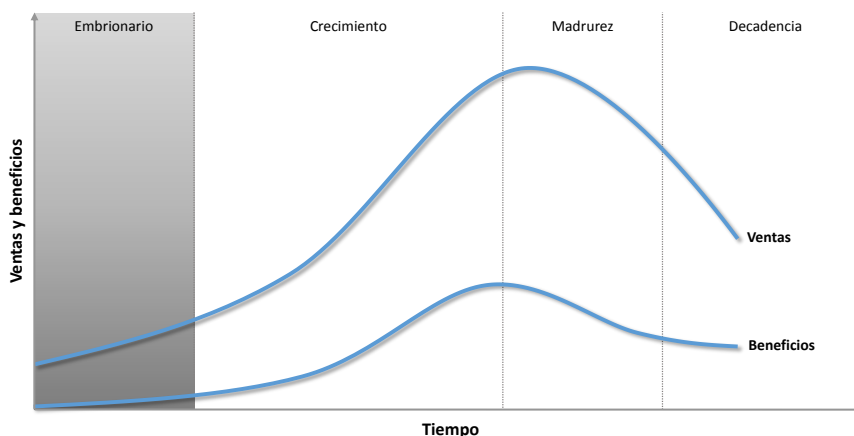
En consecuencia, las empresas han comenzado a optar por solicitar asesoría externa. Además, las consultoras cuentan con conocimiento de lo realizado por otras empresas, información que tiene mucho valor para los clientes que desean hacer benchmarking de sus prácticas.

2.2.3. Ciclo de vida de la consultoría en NI

El ciclo de vida de una industria permite identificar estrategias genéricas, por lo que es importante distinguir en qué estadio se encuentra la industria en la que uno quiere ingresar.

De acuerdo a las distintas fases que se observan en el gráfico expuesto a continuación, estamos convencidos que dicha industria se encuentra en su etapa embrionaria.

Gráfico 1 – Ciclo de vida de la industria de consultoría en NI



Algunas caracterizaciones típicas de esta etapa, son las siguientes:

- a. Tasa de crecimiento: en aumento
- b. Potencial de crecimiento: desconocido
- c. Líneas de productos: básicos
- d. Rol de la tecnología: para desarrollar el concepto y los productos
- e. Número de competidores: en aumento
- f. Estabilidad de participación de mercado: volátil
- g. Barrera de entrada: baja
- h. Lealtad de los clientes: poca o ninguna
- i. Lealtad de los proveedores: poca o ninguna
- j. Importancia del costo: poca
- k. Beneficios económicos: bajos o nulos

En consecuencia, dado que nuestra percepción sobre la industria de consultoría en NI coincide en gran medida con la caracterización recién descrita, podemos afirmar que la industria se encuentra en su primera fase del ciclo de vida. A continuación se presenta un breve desarrollo para cada uno de los puntos mencionados:

- a. La cantidad de empresas que han desarrollado iniciativas relacionadas con los NI se ha ido incrementando en los últimos años. (Ver Gráfico 2, Capítulo 2, Sección 2.3.)
- b. Dado que aún hay incertidumbre respecto de la vigencia de los NI, el potencial de crecimiento que tiene esta industria es desconocido ya que cualquier resultado es posible (que las empresas incorporen o no a los NI en su core).
- c. En esta primera etapa los servicios que se están ofreciendo son más bien básicos y a medida. Una vez que se reúna una mayor experiencia y conocimiento respecto de las necesidades y realidades de las empresas, se podrán diseñar soluciones genéricas y de gran detalle.
- d. El uso de la tecnología hasta el momento ha sido ínfimo, ya que las soluciones provistas se han ido construyendo sobre la marcha y sin mucho apoyo de herramientas tecnológicas de avanzada.
- e. La cantidad de oferentes de asesoramiento en NI se ha ido incrementando en los últimos años, de la mano de la mayor cantidad de empresas que han manifestado interés en los NI.
- f. Sin embargo, la participación que han tenido estos jugadores en el mercado ha sido volátil, ya que ninguno se ha posicionado como el experto que se dedicará exclusivamente a brindar este tipo de servicio.
- g. Al tratarse de una industria que parecería contar con un gran potencial y que a su vez no demanda grandes inversiones iniciales, las barreras de entrada parecerían ser bajas. Sin embargo, cabe resaltar que hasta la fecha el Know How se encuentra concentrado en unos pocos, lo que dificulta un poco el ingreso a esta industria.
- h. La lealtad de los clientes no es alta, sino todo lo contrario, ya que al ser aún pocos los interesados en esta industria, quienes cuentan con mayor poder de negociación son los clientes. Que esto se modifique dependerá de la capacidad de la consultora para distinguirse del resto y no brindar un servicio que pueda ser interpretado como un

- commodity.
- i. En lo que respecta a los proveedores, también aquí la lealtad será baja. El desafío lo tendrá nuevamente la consultora, quien deberá generar relaciones duraderas con sus proveedores.
 - j. En esta primera etapa la importancia de los costos será baja, ya que aún no se ha logrado escala. Asimismo, en una primera fase de una empresa se sabe que los beneficios no crecerán a la misma tasa en la que lo harán los costos.
 - k. En consecuencia, la rentabilidad de la consultoría en NI será baja o nula.

2.3. Zona de influencia geográfica

En lo que respecta a la geografía, se ha observado que la gran mayoría de las iniciativas de NI se han desarrollado en los países en vías de desarrollo, donde las cifras de pobreza son significativamente mayores a las de los países desarrollados. Específicamente, las regiones del África subsahariana, el sudeste asiático, los Balcanes y América Latina, parecieran ser los principales receptores de desarrollos de esta índole, según informa el WBCSD.

En lo que respecta a Latinoamérica, hay registros de que empresas de primer nivel han incorporado a los NI a su core. Algunos casos de éxito de conocimiento público han sido:

Tabla 1 – Casos con las mejores prácticas de NI en América Latina

EMPRESA	PAÍS	MERCADO	DESARROLLO
CISA	Nicaragua	Agronegocio	NI con proveedores
Delizia	Bolivia	Agronegocio	NI con proveedores
Pronaca	Ecuador	Agronegocio	NI con proveedores
Dinant	Honduras	Agronegocio	NI con proveedores
Dole	Perú	Agronegocio	NI con proveedores
Nestlé	Perú	Nutrición/ Distribución	NI con distribuidores
E-Connecting	Bolivia	Plataforma digital	Plataforma para NI
Feria a la Inversa	Bolivia	Feria de Negocios	Plataforma para NI
Promigas	Colombia	Microcrédito	NI con consumidores
Gas Natural BAN	Argentina	Gasificación del hogar	NI con consumidores
SODIMAC	Chile	Asistencia técnica	NI con consumidores

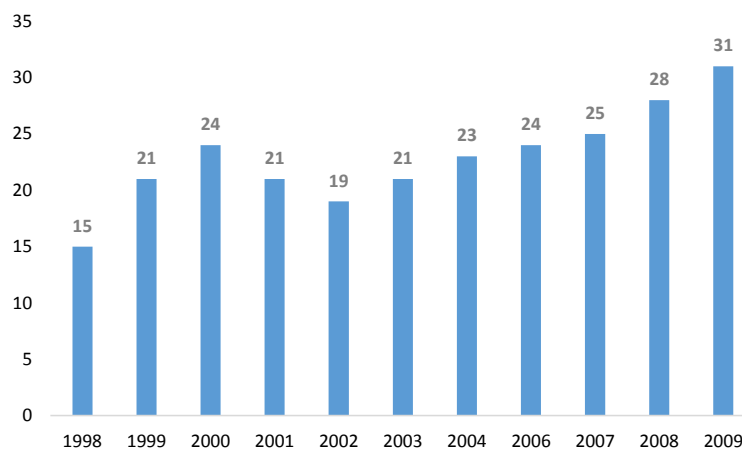
Fuente: Informe “Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina”; SNV y WBCSD; Septiembre 2010

Siguiendo la línea de lo recién expuesto, en la Argentina se ha registrado un mayor interés en el desarrollo de iniciativas de NI, las cuales han ido acompañadas en muchos casos de la

contratación de servicios de consultoría.

Prueba de dicho interés en alza es la mayor cantidad de empresas que han comenzado a compartir buenas prácticas orientadas a la generación de impacto social y/o ambiental, en el marco del CEADS. Como se puede observar en el gráfico a continuación, en un período de 10 años (de 1998 a 2008) el número de empresas que ha publicado casos de éxito se ha incrementado en un 86%.

Gráfico 2 – Empresas miembro del CEADS que han compartido sus prácticas de sostenibilidad



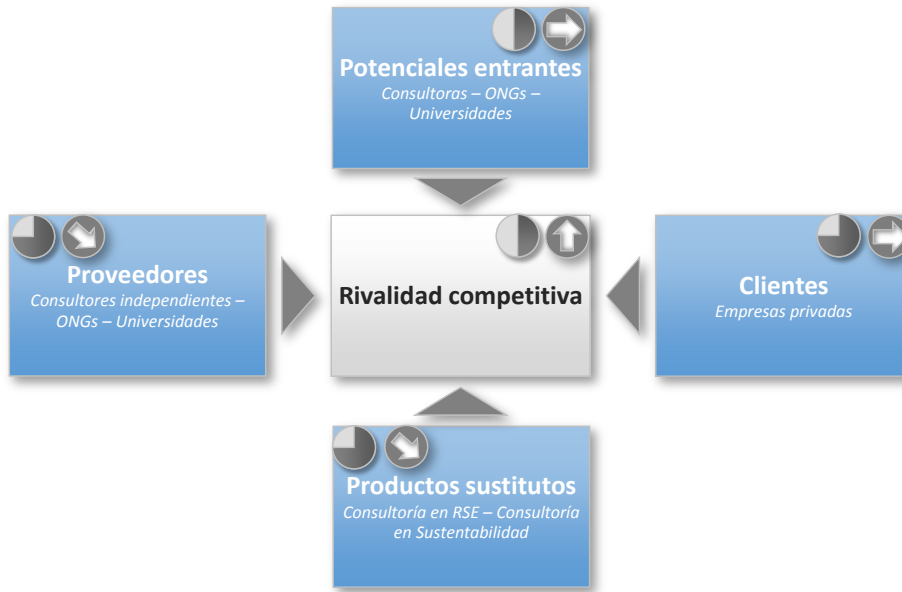
Además, cabe resaltar que dichas prácticas provienen de empresas de una diversidad de sectores. Según un informe⁴ de la consultora Price Waterhouse Cooper (PWC), compañías provenientes de los Agronegocios, industria automotriz, de la construcción, del consumo masivo, de la energía, de la industria farmacéutica, del retail, de la minería, del petróleo y gas, fabricantes de productos industriales, de los servicios, del mundo financiero y de la tecnología, se encuentran desarrollando proyectos de sostenibilidad. Por lo tanto, el interés no se limita a un grupo específico de empresas sino que es transversal a todas ellas. En consecuencia, creemos que la cantidad de compañías interesadas en incorporar iniciativas de NI seguirá en ascenso.

2.4. La industria de consultoría en NI en Argentina

A continuación se presenta un análisis de Porter respecto de la industria de consultoría en NI para nuestro país, con el fin de comprender sus características para la elaboración de una estrategia adecuada. Como marco de referencia, no olvidemos que dicha industria aún se encuentra en la primera etapa de su ciclo de vida.

⁴ Informe: “2nd Survey on Sustainable Development and CSR in the Private Sector in Argentina”; Price Waterhouse Cooper; 2011

Gráfico 3 – Análisis de Porter para la industria de consultoría en NI en Argentina



Fuente: Modelo de las cinco fuerzas; Michael Porter; 1979

Potenciales entrantes: Al tratarse de una industria que se encuentra dando sus primeros pasos, la cual parecería poseer un gran potencial (dado el apoyo y seguimiento que le están brindando no sólo organismos internacionales, sino que también empresas multinacionales, ONGs de alcance mundial, entre otros) y no demanda grandes inversiones (al tratarse de un servicio cuyo core está en el Know How de las personas que trabajan en ella), se podría asumir que las barreras de entrada son bajas. Sin embargo, creemos que para desarrollar iniciativas de NI se requiere de Know How específico (no solo en materia de NI, donde son pocos los entendedores del tema además, de aún, no existir vastas opciones de capacitación, sino también en el funcionamiento de la empresa) que no es fácil ni rápido generar. Por ello, consideramos que la potencialidad de nuevos entrantes es media y se mantendrá así por el momento.

Productos sustitutos: Dado que el concepto de NI es incipiente, iniciativas de distinta índole (por ejemplo de RSE) pueden ser interpretadas como similares a las de NI, cuando en realidad no lo son. En consecuencia, entendemos que la percepción de productos sustitutos es relativamente alta, aunque en la medida que se vaya aclarando e incorporando el concepto de NI, la misma se irá reduciendo.

Proveedores: En cuanto a los proveedores, distinguimos principalmente 2 grupos: las personas o entidades que se dedican a asesorar en cuestiones de NI y empresas de tecnología que desarrollan soluciones a medida (las cuales contrataríamos para desarrollar algunas de nuestras herramientas). Sin embargo, dada la incidencia que tienen los primeros en el servicio que se ofrece, serán considerados como los principales proveedores de la industria de consultoría en NI. Teniendo en cuenta que la tendencia a desarrollar iniciativas de NI se

encuentra en alza y a la fecha no son muchos quienes cuentan con conocimiento en dicho campo, creemos que su poder de negociación es relativamente alto, aunque debería comenzar a decaer con el avance de dicha industria.

Cientes: En lo que respecta a los clientes, entendemos que cuentan con un importante poder de negociación, dada la acotada experiencia de la industria y sus pocos casos de éxito. Por ello, por el momento, consideramos que los clientes gozan de cierto poder que no se reducirá en el corto plazo. Las empresas, de alguna manera, están asumiendo un cierto riesgo al contratar consultoría en NI.

Rivalidad competitiva: Por un lado, existen varios tipos de oferentes de servicios de consultoría en NI. (Ver Sección siguiente para más información). Por otro lado, al ser chico el mercado (hay pocos organismos que cuentan con dicho Know How), se incrementa el grado de competencia. En consecuencia, la rivalidad competitiva es media. Pero, de cara al futuro, una vez que se defina quiénes jugarán este partido, siendo el objetivo de su existencia el asesoramiento en NI, la competencia entre ellos escalará exponencialmente.

Por lo tanto, consideramos que la consultoría en NI es una industria atractiva, aún en pleno desarrollo, donde de hecho no hay jugadores de gran calibre que se hayan presentado como expertos en el desarrollo de NI para empresas. La gran mayoría de los participantes que intervienen han salido a brindar asesoría, como un servicio complementario a su core, dada la demanda genuina que ha surgido desde las empresas.

2.5. Los principales competidores

En el marco local, existen diversos actores que hasta la fecha han colaborado de distintas maneras en la elaboración y/o implementación de acciones de NI. Entre los mismos destacamos la presencia de los siguientes, los cuales entendemos son los principales competidores en esta fase de la industria. (Ver Apéndice 2 para más información).

- Organizaciones sin fines de lucro: Si bien en la Argentina coexisten cientos de ONGs con foco en distintas problemáticas que preocupan a nuestra sociedad, solamente fueron consideradas a los fines de este análisis aquellas involucradas en el desarrollo de iniciativas de NI. En consecuencia se identificaron a Njambre, NESsT, Ashoka, FUNDES y Avina. Sin embargo, cabe aclarar que ninguna de estas organizaciones tiene como fin único el desarrollo de iniciativas de NI en empresas del sector privado. Cada una de ellas se relaciona con estas últimas bajo distintas circunstancias.
- Consultoras: En el caso de las Top 5, todas ellas han participado de proyectos vinculados a aspectos de sustentabilidad. Sin embargo, en lo que respecta a los proyectos desarrollados en la Argentina, su contacto con NI ha sido bastante acotado, limitándose a casos puntuales de colaboración, convocados por ONGs. Por otra parte, en lo que respecta a consultoras locales de menor envergadura, no se ha identificado ninguna cuyo core sea el desarrollo de este tipo de iniciativas, ni que tampoco contarán con un sector abocado a esta temática.

- Consultores independientes: Se identificaron dos tipos de consultores. Por un lado, aquellos que trabajan principalmente para organismos multilaterales tales como el BID, Banco Mundial, entre otros, llevando a cabo la gestión de proyectos en nuestro país. Si bien la mayoría de éstos buscan mejorar las condiciones de vida de los más necesitados y no el desarrollo de iniciativas de NI en el campo privado, muchas de estas personas a cargo de este tipo de trabajos cuentan con suficiente Know How para brindar algún tipo de asesoramiento a empresas del sector privado. Por otro lado, también se identificaron a especialistas de distintos sectores de la actividad que se han dedicado al desarrollo de alternativas sustentables en sus campos de acción. En consecuencia, también ellos cuentan con el Know How para cambiar las metodologías de trabajo, contribuyendo a una mejor conservación del medio ambiente.
- Universidades: Varias empresas han acudido a universidades en búsqueda de asesoramiento y consultoría en distintos planos. Sin embargo, no son muchas las que se han especializado en este sector. Según un relevamiento de alcance nacional del ENI (Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Torcuato Di Tella)⁵, las universidades que se especializan en NI son: Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Universidad de Belgrano (UB), Universidad de Palermo (UP), Universidad de San Andrés (UdeSA) y Universidad Torcuato Di Tella (UTDT). En el informe se indica que dichas entidades realizan distintos tipos de actividades como lo son la difusión, apoyo a través de mentorías, cursos, contenidos académicos y desarrollo de emprendimientos de impacto de forma directa o indirecta. Asimismo, también se menciona que solo la UTDT cuenta con un centro dedicado a los NI. Sin embargo, cabe aclarar que ninguna de ellas se dedica de manera exclusiva a brindar servicios de asesoría a las empresas, pero se han identificado varios casos en los que han colaborado en el desarrollo de modelos para éstas.

Por otro lado, si cruzamos las fronteras del país, también observamos otras organizaciones que tienen como fin el desarrollo de NI. Entre ellas se destaca la Alianza SNV – WBCSD. En 2006 el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) y el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) crearon la Alianza para los NI, con el fin de contribuir a reducir la pobreza mediante iniciativas comercialmente viables lideradas por el sector privado. Las contrapartes de la Alianza son las empresas que forman parte de las organizaciones nacionales pertenecientes a la Red Regional del WBCSD.

- SNV: Es una organización internacional holandesa, con más de 40 años de experiencia dedicada a reducir la pobreza e inequidad en los mercados emergentes de todo el mundo. Actualmente trabajan en 40 países en África, Asia, América Latina y los Balcanes. En América Latina, hace de empresa social, trabajando como una consultoría innovadora, un “think tank”, un fondo de inversión social y una fundación operativa. SNV brinda servicios de asesoría estratégica a entidades públicas, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil para crear soluciones innovadoras encaminadas a

⁵ Informe: “Primer relevamiento de actores de los Negocios Inclusivos en Argentina – Primera Parte: Emprendimientos y Pequeñas Empresas”; Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Torcuato Di Tella; 2013

incrementar los ingresos de la población marginada a través de prácticas de inclusión económica, tales como los NI.

- WBCSD: (explicado anteriormente) El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible es una asociación de líderes empresariales compuesta por unas 200 empresas, enfocada exclusivamente en asuntos vinculados a los negocios y el desarrollo sostenible. El Consejo constituye una plataforma para que las empresas exploren el desarrollo sostenible, compartan sus conocimientos, experiencias y mejores prácticas y promuevan posturas empresariales en diversos foros, trabajando con los gobiernos, organizaciones no gubernamentales e intergubernamentales. Los miembros provienen de unos 35 países y más de 22 de los principales sectores industriales.

Cabe mencionar que varios de los organismos mencionados con anterioridad (específicamente, aquellos que figuran en el Apéndice 2) tienen alcance mundial, pero fueron contemplados como locales dado que poseen oficinas en nuestro país.

A modo de conclusión, creemos que quienes hoy están brindando asesoramiento en NI cuentan con cierto Know How pero no están en condiciones de llevar a cabo un proyecto integral bajo su autonomía, dada la escasez de recursos y ausencia de conocimiento respecto al funcionamiento de las empresas.

2.6. La rentabilidad de la industria en la Argentina

En línea con lo que se ha mencionado en las secciones anteriores, en la actualidad los principales proveedores de consultoría en NI a empresas ya existentes en Argentina han sido:

- ENI
- ONGs tales como Ashoka
- Agrupaciones tales como el CEADS

En el caso del primero, no se ha encontrado información referida a su facturación y/o costos, dado que se trata de un centro dentro de una universidad (sin fines de lucro). En consecuencia, se desconocen los márgenes con los que opera.

En lo que respecta a Ashoka, si bien cuenta con un área orientado al desarrollo de proyectos de NI en empresas, los valores facturados han estado alineados con sus costos. Según nos informaron fuentes de dicho organismo, el objetivo no es el lucro sino la difusión de prácticas de management innovadoras y modelos económicos alternativos.

Por último, el CEADS a través de su propia dinámica es una fuente de asesoramiento permanente en cuestiones vinculadas al desarrollo sostenible. Sin embargo, la misma no cobra por ello, aunque pertenecer a dicha red involucra un cierto costo.

En consecuencia, el valor hora de la consultoría en NI no ha sido alto hasta el momento. Tan solo ha reflejado los costos de dichos proyectos sin prácticamente rentabilidad alguna. Sin embargo, creemos que existe la posibilidad de incrementar dicho valor al proveer también una

oferta distinta. La gran mayoría de estos actores han colaborado en un formato del tipo coaching, y no gestionando un proyecto haciéndose cargo de su implementación.

Por lo tanto, creemos que nuestra oferta es superadora y, en ese sentido, podrá obtenerse una rentabilidad mayor, alineada con el valor que las empresas pagan hoy por un servicio de consultoría.

3. OFERTA, VALUE PROPOSITION Y POSICIÓN COMPETITIVA

3.1. Nuestro reto

Tal como mencionamos anteriormente, los NI son iniciativas empresariales que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuyen a la reducción de la pobreza y a mejorar nuestro sistema ambiental a través de la incorporación de ciudadanos de bajos ingresos a su cadena de valor en una relación de ganancia mutua y a través de la incorporación de nuevos procesos y herramientas que mejoran la eficiencia de las empresas generando un impacto positivo en nuestro medio ambiente.

Sabemos que detrás de cada NI hay historias de vida mejoradas, historias de empresas fortalecidas y un impacto relevante que finalmente contribuye a reducir el desbalance e inequidad de la distribución de la riqueza como así también un cambio de conciencia en la sociedad y en el sector empresarial con respecto a cuáles son las mejores prácticas que influyen de manera positiva en nuestro ecosistema ambiental.

La tendencia sobre el avance de las iniciativas en materia de NI en el sector privado detalladas en la Sección anterior es un claro indicador de que las empresas deberán en el corto plazo incorporar este concepto en su agenda para continuar manteniendo su posición competitiva dentro de la industria en la cual se desempeñan.

A continuación detallamos una serie de necesidades que el sector privado empresarial deberá enfrentar a partir de esta nueva tendencia en materia de negocios:

- Tomar conciencia sobre el papel que juega la empresa en el desarrollo de NI.
- Introducir desafíos, retos, conductores y principios en los objetivos de cada una de las áreas de la compañía.
- Desarrollar ejemplos de buenas prácticas a lo largo de su cadena de valor.
- Entender cuáles son los riesgos y las oportunidades que pueden surgir cuando se monta un NI.
- Sugerir nuevas maneras de involucrar a los NI en la estrategia de la empresa.

Por tal motivo nuestro mayor desafío pasa por colaborar con el sector privado para que incorpore el concepto de los NI en sus agendas, acercándoles una propuesta de valor diferencial (nuevos modelos de negocio) y aportándoles desde nuestro conocimiento del mercado las mejores herramientas y soluciones que deberán utilizar para que puedan encarar lo que desde PCG consideramos el futuro de los negocios, es decir un modelo de NI.

3.2. Nuestra propuesta de valor

El panorama económico y social actual nos indica que es necesario cambiar la forma de hacer las cosas y ser realmente innovadores para generar proyectos que tengan resultados que

impacten tanto en la reducción de la pobreza como en el mejoramiento de nuestro sistema ambiental, pero con criterios de sostenibilidad.

Para ello, será necesario darle mayor impulso al concepto de NI, que hasta el momento han desarrollado e implementado los empresarios con el apoyo del WBCSD, SNV y algunas ONGs con alcance a nivel nacional.

Bajo este enfoque consideramos que es una oportunidad para las empresas llevar adelante un NI de manera eficiente y sostenible en el tiempo por los siguientes motivos:

- La base de la pirámide social está compuesta por 4.000 millones de personas, lo que representa una excelente oportunidad para que las empresas desarrollen productos y servicios accesibles que satisfagan las necesidades de este segmento de la pirámide.
- Dinamizar la actividad empresarial en este contexto puede posibilitar la reducción de la pobreza (mejorar las condiciones de vida de miles millones de personas) y a su vez mejorar nuestro sistema ambiental.

En este sentido, las estrategias y modelos de negocio en el contexto de la base de la pirámide deben tener siempre un doble objetivo: ser rentables y crear valor social y económico para las partes implicadas, algo que, en definitiva, deben hacer todas las empresas que sean socialmente responsables.

Sin embargo, además de esta justificación, las empresas que ya están ofreciendo sus productos y servicios al segmento de menores ingresos, o están trabajando conjuntamente con las comunidades pobres, dan cuenta de otros importantes beneficios derivados del desarrollo de estos negocios, como el aumento de la eficiencia operativa mediante la reducción de costes en las relaciones con los proveedores, significativas fuentes de innovación, nuevas oportunidades de internacionalización de sus productos y servicios, mayor sostenibilidad de su actividad empresarial, entre otros. Para esas empresas, la inserción de la población de bajos ingresos en su cadena de valor significa también el desarrollo de herramientas y capacidades que pueden brindarles una ventaja competitiva relevante.

Basados en este enfoque consideramos que las empresas deberán abordar este nuevo modelo de hacer negocios desde una óptica más profesional, lo que implica que a su vez deberán contar con nuevos colaboradores (asesoría, consultoría) que comprendan y entiendan su core business para que de esta manera este tipo de negocios sea sustentable en el tiempo.

Por lo anteriormente expuesto, creemos que para este tipo de empresas, PCG es la mejor alternativa para llevar este tipo de modelo de negocio adelante, ya que contamos con 28 años de experiencia en consultoría y un amplio Know How de las distintas industrias del sector privado (más de 500 proyectos implementados en toda Latinoamérica, con resultados positivos alcanzados, avalan nuestra trayectoria dentro de la industria de la consultoría). (Ver Apéndice 3 para más información).

A modo de referencia, a continuación detallamos los pilares en los cuales nos apoyamos para satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes y de esta manera poder alcanzar los

resultados esperados por los mismos, lo que los lleva a que nos sigan eligiendo para cada nuevo proyecto que desean emprender:

- Amplia experiencia y conocimiento de mercados regionales: La amplia experiencia en múltiples organizaciones, de los más diversos sectores y en mercados regionales, nos permite desarrollar, para cada cliente en particular, una propuesta de trabajo orientada al logro de sus objetivos.
- Transferencia de las mejores prácticas del mercado: En cada intervención de PCG aseguramos a nuestros clientes la transferencia de las mejores prácticas del mercado y el acompañamiento necesario para ponerlas en marcha.
- Diagnósticos precisos, la clave de un cambio exitoso: Hacer las preguntas adecuadas conduce a metas claras y precisas. Definir el espacio entre el lugar en el que se encuentra un cliente y aquél donde quiere llegar, conjugado con un entendimiento profundo de la cultura interna de la organización, son los primeros pasos para el logro de un cambio exitoso.

En el mundo de las actividades sin fines de lucro (misión social), las operaciones basadas en el mercado y la búsqueda de financiamiento, usualmente pueden ser vistas como una contradicción en sus términos propios. Vincular y alinear estas dimensiones en el desempeño organizacional de las distintas empresas puede ser percibido por muchos como una tarea incompatible entre sí. A través de nuestra propuesta tratamos de desafiar esa arraigada presunción.

En nuestro relevamiento sobre la industria de la consultoría en NI (Capítulo anterior) hemos identificado que las organizaciones no gubernamentales (ONGs) y Asociaciones Civiles sin fines de lucro no tienen las capacidades organizacionales para llevar adelante iniciativas de mercado, estando en realidad más capacitadas para operar emprendimientos sociales direccionados a sectores de bajos recursos (SBI), apoyadas por el sector público y los fondos provenientes de donaciones. Esto no significa que este tipo de organizaciones y asociaciones no puedan llegar a brindar este tipo de servicio, pero consideramos que las empresas del sector privado buscarán un servicio de asesoría que le ayude a conseguir mejores resultados para su core business incorporando a su vez el concepto de NI.

Como parte de nuestra estrategia para participar en la industria de la consultoría en NI para el sector privado, desarrollaremos diversas alianzas estratégicas con distintas ONGs y Asociaciones Civiles sin fines de lucro, de manera tal que a través de su Know How en todo lo que se refiere a NI (desarrollo social e impacto ambiental), junto con nuestro Know How sobre las distintas industrias en las que hemos desarrollado proyectos de consultoría, podamos ofrecer una propuesta diferencial a nuestros clientes que ofrezca desde modelos de negocio hasta servicios y soluciones que les genere un beneficio económico y al mismo tiempo contribuyan a generar un impacto social y ambiental positivo.

A continuación se presenta cómo sería nuestro esquema de trabajo para la consultoría en NI en el sector privado y nuestras principales soluciones:

Gráfico 4 – Esquema de trabajo de PCG

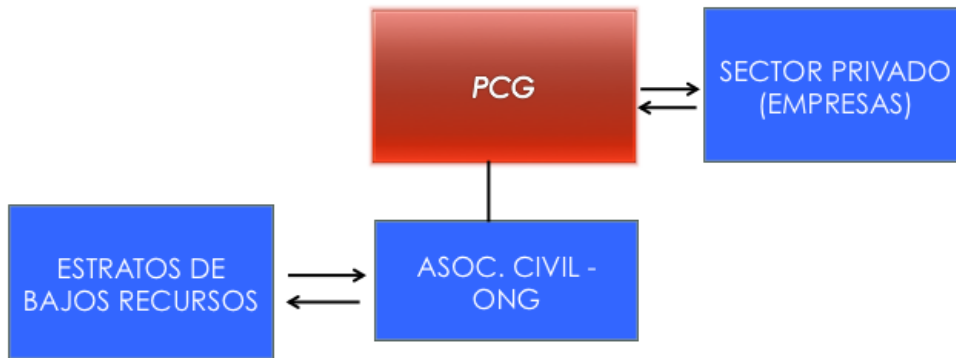


Gráfico 5 – Nuestro portafolio de soluciones



Cada una de las soluciones apunta a desarrollar un diagnóstico organizacional final para entender cómo se encuentran posicionados (nivel de involucramiento) nuestros clientes en materia de NI.

Nos enfocaremos en describir los indicadores PCNI, los cuales consideramos que son una propuesta de valor diferencial que van a colaborar de manera innovadora con el nivel de servicio que nuestros clientes necesitan.

Desde PCG consideramos que no existen recetas y soluciones universales ya que cada empresa tiene características específicas de acuerdo al tamaño, sector, situación, cultura, entre otros aspectos, y a su vez lleva a cabo sus operaciones en diversas comunidades en donde se enfrenta a problemas sociales muy particulares. Desde luego que se debe partir de una base

de responsabilidad social empresarial y el compromiso firme de la Gerencia. A partir de ahí, cada empresa debe analizar sus necesidades (impacto económico, social y ambiental) y las de las poblaciones de bajos ingresos (mejora en la calidad de vida) que quiere incluir para diseñar el mejor modelo que beneficie a ambas partes.

Consideramos que el nivel de involucramiento y compromiso de todas las áreas de la compañía es un punto fundamental para emprender proyectos sobre NI. Por tal motivo desarrollamos un sistema integral que le permitirá a las compañías establecer objetivos en relación a los NI para cada una de sus áreas y a su vez les permitirá medir el alcance y avance de los mismos. A partir del siguiente párrafo al hablar de indicadores PCNI nos estaremos refiriendo al sistema integral mencionado al comienzo de este párrafo.

A través del sistema integral de indicadores PCNI podremos arribar a un diagnóstico preciso y concreto con respecto a cuál es el nivel de involucramiento de la compañía con respecto a los NI, y definir en base a esos resultados qué acciones y objetivos emprender para el corto, mediano y largo plazo.

3.3. Nuestro producto: Indicadores PCNI

3.3.1. Los indicadores PCNI

- Son una herramienta de gestión, que buscan apoyar a las empresas en la incorporación de los NI en sus estrategias de negocio, de modo que estos sean sustentables y responsables en todos los niveles de la compañía.
- Tienen como foco evaluar cuánto de sustentabilidad y de responsabilidad social ha sido incorporado en los negocios, auxiliando a definir estrategias, políticas y procesos. Aunque incorpora medición del desempeño en sustentabilidad y responsabilidad social, esta herramienta no se propone certificar el desempeño de las empresas ni reconocer o avalar a las mismas como empresas B.⁶
- Serán desarrollados para estar al servicio de los negocios. Traen nuevas aplicaciones y funcionalidades, entre las cuales destacamos: total flexibilidad en la aplicación por parte de las empresas; generación de informes más próximos a la realidad empresarial, con datos orientados a las áreas funcionales, los cuales apoyarán efectivamente a la gestión; y mecanismos para planeamiento, posibilidad de compartir datos con las partes interesadas e información sobre el desarrollo de la sustentabilidad en la cadena de valor.
- Serán desarrollados de manera convergente con diversas iniciativas, dando mayor énfasis a la Norma ISO 26000 y a las Directrices para la Elaboración de Reportes de

⁶ Las empresas B se proponen ser las mejores “para” el mundo y no las mejores del mundo. Usan la fuerza del mercado para resolver problemas sociales y/o ambientales a través de su modelo de negocio, es decir la comercialización de productos y servicios orientados al impacto positivo.

Sustentabilidad (Global Reporting Initiative - GRI). De esta manera se podrán contemplar los avances en materia de RSE y sustentabilidad que han tenido las empresas durante los últimos años y a su vez este sistema les permitirá generar reportes que les permita a las compañías utilizar otras iniciativas o herramientas de gestión. (Ver Apéndice 4 para más información).

3.3.2. ¿Cómo llegamos a los indicadores?

Los indicadores se obtienen a través de una serie de preguntas con diversos formatos, que abordan diferentes dimensiones, temas y subtemas. Al estar segmentado de esta manera la información que nos brindan las respuestas del cuestionario nos permite ir obteniendo los diferentes indicadores que serán de utilidad para establecer objetivos y métricas que midan el nivel de involucramiento de los distintos sectores de la compañía con los NI.

El cuestionario es una herramienta cuyo diseño podrá ajustarse a las distintas necesidades y características de nuestros clientes. El mismo se opera a través de un sistema On-Line de fácil acceso y con una interfaz amigable para cada uno de los empleados de nuestros clientes.

20

3.3.3. Sistema On-Line

El sistema integral de indicadores PCNI funciona a través de un sistema On-Line el cual además de permitirnos procesar la información de una manera más rápida y precisa, involucra los siguientes beneficios para nuestros clientes: control de costos, seguridad, portabilidad, integración y una interfaz amigable para todos los usuarios del sistema.

Al aplicar los indicadores PCNI, la empresa recibe un reporte de diagnóstico sobre su desempeño en cada una de las dimensiones del cuestionario y una comparación de sus resultados con las que han aplicado al sistema, con las de su mismo sector y con las que siguieron el mismo criterio en el proceso de aplicación.

El uso del sistema tiene un costo (este punto será desarrollado en el Capítulo 8, donde se presenta la valuación financiera del proyecto) y sus funcionalidades y reportes pueden adaptarse de acuerdo a las necesidades puntuales de cada una de las empresas.

3.3.4. Organización del cuestionario

El cuestionario que utilizamos para arribar a los distintos indicadores debe seguir un orden y una formulación para que los resultados a obtener sean robustos y de esta manera nos permitan definir planes de acción a medida para cada una de las áreas de la compañía.

El cuestionario se conforma de la siguiente manera:

- Dimensión: Tema central que abordaremos para entender a través de los indicadores que obtengamos el nivel de involucramiento de los NI en dicha dimensión. Las dimensiones son las siguientes: *visión y estrategia, gestión en el sector privado, impacto social e impacto ambiental.*
- Tema y Subtema: Dentro de la sección nos encontraremos con una serie de preguntas que nos permitirán arribar a los distintos indicadores. Las preguntas que utilizaremos abordarán cuestiones de profundidad, cuestiones binarias y cuestiones cuantitativas.

3.3.5. Cuestiones: ¿Qué son?

- Cuestiones de Profundidad: Preguntas que medirán la evolución de las prácticas en materia de sustentabilidad en cada sector.
- Cuestiones Binarias: Preguntas con respuestas "si" o "no" que orientan con claridad cómo llegar a un estadio determinado sobre NI.
- Cuestiones Cuantitativas: Cuestiones numéricas, para apoyar la definición de objetivos y metas claras para el próximo ciclo de aplicación de los indicadores PCNI.

3.3.6. Formatos

Para los diferentes niveles de madurez de las empresas en la gestión de NI, están disponibles selecciones de indicadores específicos. En cada opción, el cuestionario identificará cada una de las cuestiones y las categorías correspondientes para cada indicador, a saber:

- Básica: Compuesta por 10 indicadores. Esta selección comprende cuestiones referidas a un abordaje más amplio sobre los temas tratados por las diferentes dimensiones.
- Esencial: Con 20 indicadores, esta categoría trae cuestiones relevantes a las empresas desde la perspectiva de las partes interesadas. En otras palabras podríamos denominarlo como la “agenda mínima” de los NI.
- Amplia: Esta selección reúne 30 indicadores que incorpora desdoblamientos relativos a la “agenda mínima” de los NI.
- Comprensiva: Para este nivel definimos un conjunto de 40 indicadores que incluyen cuestiones de vanguardia y que permiten una mirada sobre la propia evolución de los NI, y la gestión sustentable y socialmente responsable.

A continuación adjuntamos un ejemplo de indicadores PCNI para la Dimensión “visión y estrategia”:

DIMENSION: VISION Y ESTRATEGIA			
TEMA	<p>VISION Y ESTRATEGIA: La visión y la estrategia de una empresa constituyen las bases para la definición de sus acciones, motivo por el cual deben ser claramente validadas por la organización. Por el reconocimiento de su importancia, se recomienda que ambas -visión y estrategia de la empresa- incorporen atributos de sustentabilidad e inclusividad, que estén presentes tanto en los productos como en los servicios que la empresa ofrece, como en su “modus operandi”, o sea, en la forma como organiza y establece sus operaciones.</p>		
SUBTEMA	<p>VISION Y ESTRATEGIA: Cada vez más las organizaciones buscan atender las necesidades de sus clientes. Entender las nuevas necesidades de la sociedad y transformarlas en estrategia para la empresa puede ser un camino a recorrer para ofrecer productos sustentables e inclusivos.</p>		
INDICADOR	<p>1- ESTRATEGIAS PARA LA SUSTENTABILIDAD</p> <p>Se trata de la incorporación, tanto en las estrategias como en la planificación, de aspectos relacionados a los NI.</p>	<p>2 - PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Se trata de incorporar el concepto de inclusividad como diferencial competitivo de la empresa, o sea como un atributo que esté presente en los productos y/o servicios ofrecidos, que los torne únicos y superiores a aquellos producidos por sus principales competidores.</p>	<p>3 - MODELO DE NEGOCIOS</p> <p>Se trata de la integración de los atributos de los NI en los procesos de gestión de la empresa y en su modelo de negocios. Esta acción no se restringe sólo a la selección de insumos, sino también a la medida en que los incluye en la cadena de valor con vistas a promover la conciliación del lucro con la generación de valor para la comunidad.</p>

3.3.7. Como aplicar los indicadores PCNI

La clave del contenido de los indicadores consiste en la flexibilidad que brinda el sistema On-Line de aplicación: la empresa puede seleccionar los indicadores de acuerdo a sus intereses con relación a los temas que pretende desarrollar. No hay un número mínimo para su aplicación.

A continuación detallamos un ejemplo de cómo sería la operatoria a través del sistema On-Line:

- Comenzar a responder el cuestionario a partir de las cuestiones binarias y de profundidad.
- Identificar cuáles son las prácticas que está desarrollando la empresa.
- Transferir las respuestas al sistema On-Line.
- En cada indicador, el sistema apuntará el estadio en el cual se encuentra encuadrada la empresa.
- Al terminar de cargar las respuestas en el sistema y luego de enviar los datos, la empresa podrá acceder a su reporte de diagnóstico y pasar a la etapa de planeamiento. En este momento podrán ser respondidos los indicadores cuantitativos y así poder usarlos como referencia en el establecimiento de las acciones.

3.3.8. Funcionalidades del Sistema

- Planeamiento: Con la aplicación de los indicadores PCNI, las empresas tendrán la posibilidad de escoger qué cuestiones van a tratar de gerenciar a partir de los resultados del sistema On-Line. Esta herramienta les permitirá establecer y seguir las metas, plazos y recursos.
- Reporte de diagnóstico organizado por áreas funcionales: Para facilitar el

entendimiento de las implicaciones para las diferentes áreas de los aspectos abordados por el cuestionario, el usuario tendrá acceso a un reporte organizado por las áreas funcionales tradicionalmente encontradas en una empresa. Además de esto, podrá identificar, en el momento en que haga su planeamiento, cuáles áreas están involucradas en el cumplimiento de determinada meta.

- Orientación para la selección de los estadíos: El sistema On-Line auxiliará a la empresa en la identificación del estadío más adecuado para determinada práctica al resaltar automáticamente el más apropiado, considerando la selección que se ha realizado de los indicadores binarios. Esto funciona como una información adicional para la empresa, que deberá reflexionar sobre el resultado sugerido y efectuar a continuación la selección del estadío que juzga más adecuado.
- Indicación de inconsistencias: En el caso que haya alguna inconsistencia en las respuestas dadas por la empresa, el sistema va a señalarlas, para chequearlas y corregirlas. Este recurso también funciona como una información adicional para la empresa, que deberá reflexionar sobre lo que el sistema señala como incongruente y efectuar las correcciones que considere necesarias.
- Reportes para gestión de información: Además del reporte de diagnóstico disponible a partir de la aplicación de los indicadores PCNI, la empresa tendrá a su disposición nuevos reportes que apoyarán la gestión de la información, para uso interno o para divulgación a las partes interesadas. La información incluida en el sistema será accesible en el formato propio de estos instrumentos, de modo de apoyar y optimizar el tiempo de las empresas que los utilizan. Además de esto, las empresas que en forma paralela nos contraten como consultores asociados, tendrán a su disposición una funcionalidad exclusiva que las ayudará a elaborar la rendición de cuentas en material de NI.
- Información para partes interesadas: Este mecanismo facilita la identificación de información en sustentabilidad para las partes interesadas, a partir de su propia perspectiva. Con el propósito de establecer un diálogo con ellas, se estimula a las empresas a compartir secciones de indicadores específicos. De la misma forma, a los diferentes grupos que las componen se los estimulará para comprender a partir de la información y datos de NI, cómo las empresas pueden, de hecho, contribuir para el desarrollo sustentable.

3.4. Posición Competitiva

Somos una firma de consultoría regional, especializada en soluciones integrales, reales y prácticas con foco en el Desarrollo y Eficiencia Organizacional, tanto para empresas privadas como para organismos públicos.



Los proyectos que desarrollamos se caracterizan por generar resultados de alto impacto sostenibles en el tiempo con un claro repago en varias veces de los costos de consultoría invertidos.

Nuestro trabajo en Sudamérica:

- Contamos con 28 años de trayectoria.
- Más de 500 proyectos implementados en 15 países de Latinoamérica.
- Generamos ahorros por más de 100 millones de dólares en dos años de gestión.
- Tenemos experiencia en mercados de la región. Conocemos sus culturas.

Nuestra Visión: Ser un grupo de consultores referentes e innovadores con el fin de colaborar con las empresas para promover y desarrollar modelos de negocio sustentables en el tiempo.

Nuestra Misión: Acompañar a las medianas y grandes empresas en el proceso de definición de su modelo de negocio generando un beneficio económico e incorporando el concepto de sustentabilidad e impacto social.



Nuestro SWOT:

INTERNAL	Strengths (+) <ul style="list-style-type: none"> • Amplia Experiencia y Conocimiento de Mercados Regionales (comprensión del negocio). • Transferencia de las Mejores Prácticas del Mercado. • Diagnósticos Precisos. • Reconocimiento y trayectoria. • Mirada independiente y objetiva. • Abordaje sistémico e integrador de todas las variables de la organización. • Compromiso con el proceso de implementación de nuestras soluciones 	Weaknesses (-) <ul style="list-style-type: none"> • No contar con consultores especializados en NI. • Los NI no son el foco de la estructura actual. • Ausencia de soluciones y productos que aborden los NI en nuestros clientes actuales. • Ausencia de acuerdos con ONGs y Asociaciones Civiles que actualmente trabajan en NI.
	Opportunities (+) <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la innovación. • Elevar los niveles de vida. • Generar aprendizajes sobre modelos exitosos y buenas practicas. • Ampliación de nuestro portfolio actual de clientes. • Inspirar a nuevos emprendedores sociales y empresariales. • Difundir diferentes modelos de generación de valor desde los NI (mercados del futuro) 	Risks (-) <ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso del sector privado para asumir el costo margina inicial (inversión inicial + riesgo) • Generación de incentivos por parte del gobierno. • Desconfianza del sector privado para llevar adelante este modelo de negocio. • Falta de información sintetizada y accesible (casos) sobre experiencias exitosas y fracasadas de NI.

Nuestros KSF (Key Success Factors):



Nuestros Reconocimientos:

DISTINCIONES		Mejores Prácticas Comerciales de Venta y Distribución	Bangkok, Tailandia.
		Premio Internacional a la Mejor Práctica Comercial (23 países – 123 Proyectos)	París, Francia.

Por lo expuesto anteriormente y en base al relevamiento de mercado realizado, buscamos que el desarrollo de nuestros productos y servicios se convierta en una propuesta innovadora, diferencial y sustentable en el tiempo estableciendo determinados objetivos que nos sirvan como parámetros y que nos permitirán lograr una relación a largo plazo con nuestros clientes.

4. EL MERCADO

4.1. El cliente

La diferencia entre el éxito y el fracaso comienza por elegir el nicho de mercado apropiado para desarrollar nuestro negocio. Hay muchas decisiones que se toman en los negocios pero esta decisión sin duda es de vital importancia. Es como elegir dónde construir tu casa.

Elegir el nicho de mercado es elegir el perfil del cliente que desde PCG deseamos atender. Por tal motivo definimos atacar el segmento de las grandes empresas del sector privado con oficinas en Argentina en base a los siguientes argumentos:

- El 70% del portfolio de nuestros clientes pertenece al sector empresarial privado.
- Las problemáticas que tiene este segmento son semejantes, al menos en algunos aspectos.
- Tienen capacidad económica para pagar y satisfacer su necesidad (empresas grandes).
- El tamaño de este nicho de mercado es suficiente para generar un volumen de ventas y ganancias atractivo a la empresa que lo atienda. (Esto se podrá observar al cierre de este Capítulo, así como también en lo que se presentará en el Capítulo 8).
- Segmentación geográfica: empresas locales o con oficinas en la Argentina. (La mayoría de las ONGs, consultores independientes y otros organismos vinculados a los NI con los que hemos desarrollado alianzas se encuentran en nuestro país).

Asimismo, sobre el final de este Capítulo se presentará un análisis respecto de la facturación estimada para este segmento. (Un análisis con mayor detalle se compartirá al final del documento, Capítulo 8, cuando se valúe la rentabilidad de esta rama de la consultora).

Gráfico 6 – Segmento target



Existen alrededor de 509 mil empresas registradas en Argentina en los sectores industriales, de comercio y de servicios, según informa el Ministerio de Relaciones Exteriores. La mayor parte de estas firmas corresponden al segmento de microempresas (70% del total). Siguen en importancia el segmento PYMEs, con 141 mil empresas (28%), y el de grandes empresas, con más de 9 mil compañías registradas (2%). A nivel sectorial, el sector de servicios concentra la

mayor proporción de empresas con 55% del total, seguido por el comercio (34%) y la industria (12%). Si bien las grandes empresas constituyen el segmento más pequeño, generan el 49% del empleo asalariado registrado en el país.

Asimismo, dentro de la agrupación seleccionada, Sector privado/ Empresas con oficinas en Argentina/ Grandes, se identificaron distintos grupos de potenciales clientes. Las variables consideradas para diferenciar a estos posibles consumidores han sido:

- Presentación de informes de sustentabilidad
- Experiencia como cliente de PCG

El motivo por el cual se eligió el primero de estos criterios es su asociación con el desarrollo sustentable, entendiendo como éste a toda forma de progreso que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias.⁷ Bajo este marco, el desarrollo sostenible exige una perspectiva a largo plazo y una amplia participación en la formulación de políticas, la adopción de decisiones y la ejecución de actividades en todos los niveles, promoviendo la integración de los tres componentes del desarrollo sostenible: el crecimiento económico, el desarrollo social y la protección del ambiente, pilares interdependientes que se refuerzan mutuamente. En consecuencia, se asume que toda empresa que hoy presente un informe de sustentabilidad, estará interesada en la implementación de iniciativas de NI, volviéndose así un posible cliente.

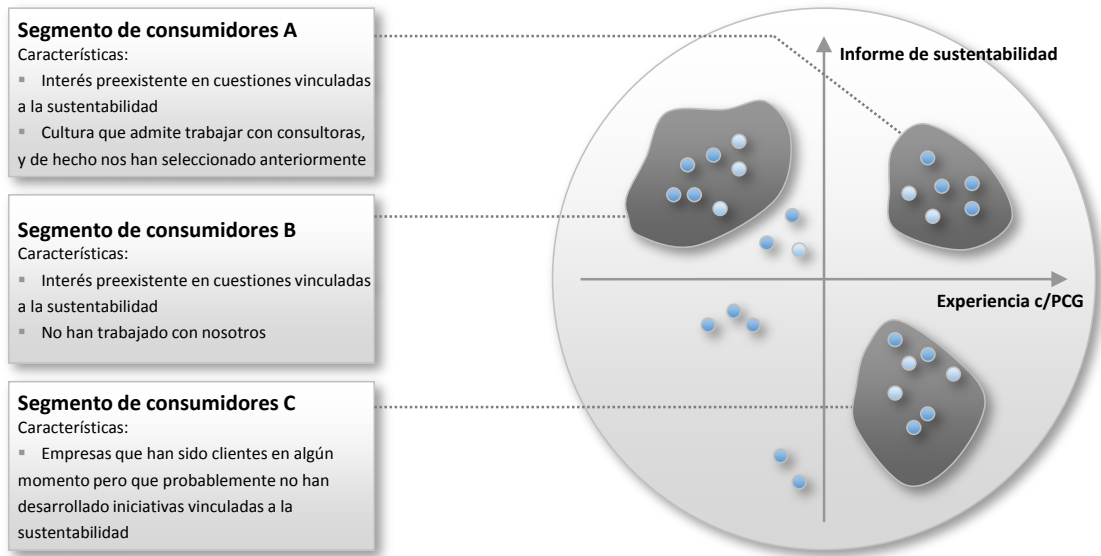
Por otro lado, con respecto al segundo criterio, se buscó distinguir a aquellas empresas que ya han trabajado con nosotros, ya que la estrategia de abordaje será distinta para este grupo.

Presentamos la siguiente matriz de segmentación, la cual permite distinguir 4 tipos de clientes:

- Clientes interesados en NI que ya han trabajado con nosotros (Segmento A)
- Clientes interesados en NI que aún no han trabajado con nosotros (Segmento B)
- Clientes no interesados en NI que ya han trabajado con nosotros (Segmento C)
- Clientes no interesados en NI que aún no han trabajado con nosotros (Segmento D)

⁷ Dada la existente escala de pobreza mundial, el desafío de satisfacer necesidades presentes es urgente. Pero se debe asegurar que lo que hoy se haga para nuestra población en permanente crecimiento, no comprometa los recursos y condiciones necesarias para el desarrollo de nuestros descendientes.

Gráfico 7 – Segmentación de clientes



Cabe mencionar que no toda empresa involucrada con cuestiones de sustentabilidad produce un informe. Según un relevamiento que realizó la consultora Price Waterhouse Cooper en el 2011⁸, el 26% de las 57 empresas seleccionadas no presentaban un reporte de sustentabilidad, a pesar de estar desarrollando actividades en ese sentido. En consecuencia, la segmentación propuesta, resulta ser ácida y podría estar dejando fuera a potenciales clientes. A pesar de ello, para esta primera etapa se decidió mantener los parámetros mencionados.

Por lo tanto, para poder identificar a aquellas empresas que conforman los segmentos A y B, se consultó al CEADS. Específicamente, se identificaron a las siguientes 80 compañías que integran esta red:



⁸ Dicho reporte presenta un análisis detallado de cómo las organizaciones lidian con cuestiones de medio ambiente y cualquier otra que tenga impacto social.



Por otro lado, también se identificaron a los distintos organismos que contrataron alguna vez los servicios de PCG. Se detalla a continuación la cartera de clientes locales:

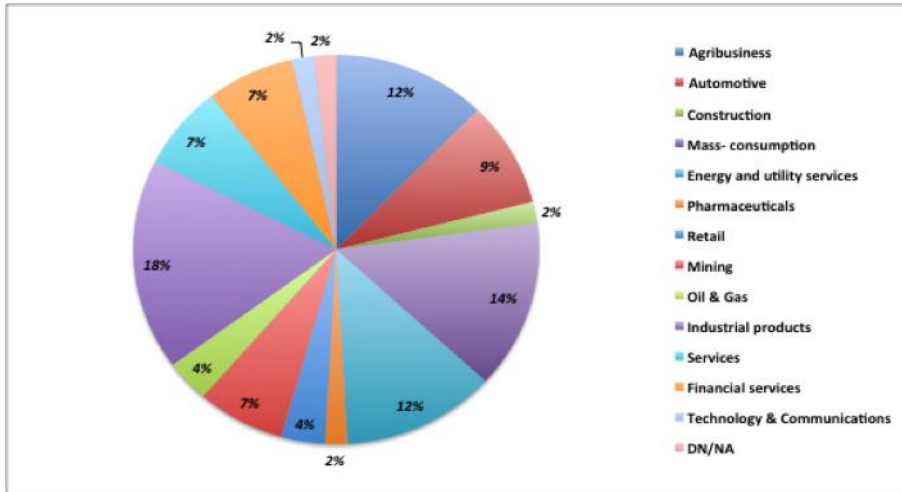


Del cruce de la información presentada, se identificaron entonces 6 empresas pertenecientes al segmento A y 74 al B y alrededor de 90 empresas al segmento C.

Pero, con intención de profundizar aún más el análisis, decidimos llevar adelante una segmentación adicional para entender de una manera más amplia cuales son las industrias del sector privado que serían más propensas a llevar adelante iniciativas de NI. Para desarrollar este análisis, nos basamos en los distintos reportes que elaboró la consultora PWC durante los últimos años⁹.

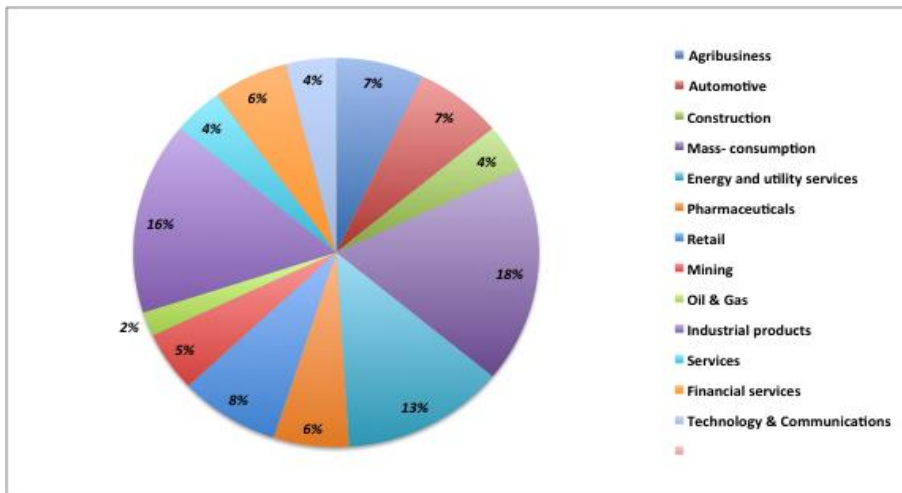
⁹ Es necesario mencionar que los reportes en los cuales nos basamos para llevar adelante el análisis descripto no abarcan la totalidad de las empresas del sector privado, pero nos brindan una cierta referencia de las industrias que han llevado adelante más iniciativas sobre NI en los últimos años, lo cual

Gráfico 8 – Participación de los sectores interesados en NI



En forma paralela y dado que desde el inicio de PCG a la actualidad hemos desarrollado más de 500 proyectos a nivel regional para diversas industrias, llevamos adelante una segmentación similar para entender en que industrias deberíamos enfocar nuestros esfuerzos en una primera instancia para este proyecto. De acuerdo a ese análisis que hemos desarrollado detectamos que las industrias en las cuales consideramos que tenemos mayor Know How son las siguientes: productos industriales, consumo masivo y energía.

Gráfico 9 – Sectores de mayor expertise de PCG



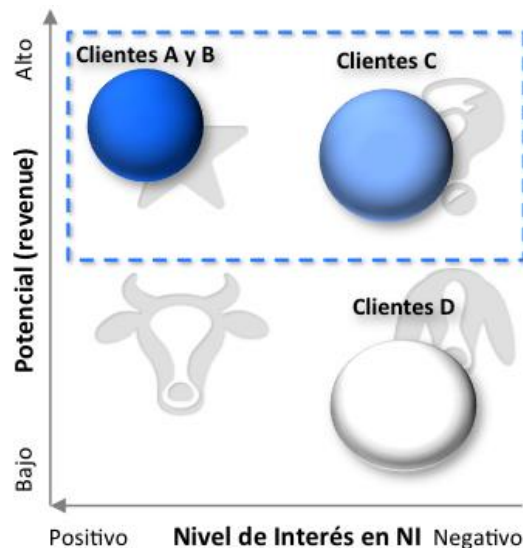
Bajo este contexto, consideramos que tenemos una oportunidad para seguir expandiendo nuestro negocio a nivel regional, basándonos en la consultoría de NI en el sector privado tomando las industrias antes descriptas como primer paso para abordar la temática en cuestión.

en gran medida se alinea con el resto de los reportes que han desarrollado otros organismos e instituciones como el ENI, CEADS y el WBCSD.

4.2. El potencial de nuestros clientes

A partir de nuestra principal segmentación de clientes (segmentos A, B, C, D), desarrollamos una matriz BCG para entender el potencial que tiene cada uno de estos segmentos en término de revenue.

Gráfico 10 – Potencial de nuestros clientes



Fuente: Matriz de crecimiento-participación (Matriz BCG); Boston Consulting Group; 1970

Nivel de interés en NI: Se encuentra en el eje de las abscisas y lo que tratamos de explicar y dimensionar con esta variable es qué tan interesada esta la empresa (sector privado) en materia de NI.

Revenue Potential: En el eje de las ordenadas dimensionamos el revenue potencial que tiene cada uno de los segmentos de clientes en base a qué tan interesados pueden estar con respecto a llevar adelante proyectos que involucren los NI.

- Segmentos A y B: Nuestra oportunidad más tangible estaría ubicada dentro de los segmentos de clientes A y B debido a que tienen una alto interés con respecto a los NI y un alto potencial de revenue. En el segmento B el trabajo de relacionamiento de nuestro equipo comercial será de gran importancia debido a que son clientes que no han trabajado con PCG.
- Segmentos C y D: Estos segmentos nos representa una oportunidad potencial debido a que son clientes cuyo nivel de interés sobre los NI es bajo. En una primera instancia podríamos decir que el segmento C tiene más probabilidad de convertirse en el mediano plazo en una oportunidad más tangible, ya que son clientes que han trabajado con nosotros. Sin embargo para este caso, la gestión del equipo comercial deberá enfocarse no solo en el relacionamiento sino también en despertar el interés

de estos clientes por los NI. Para el caso de segmento D, el equipo comercial se deberá enfocar en desarrollar un plan integral (relacionamiento y abordaje en los NI) debido a que su nivel de interés sobre los NI es bajo y por otro lado son clientes que aún no han vivido la experiencia PCG.

La descripción y el análisis desarrollado nos servirán como Roadmap al momento de comenzar a abordar a los distintos clientes que fueron presentados bajo las diferentes segmentaciones. A su vez nos será de utilidad para entender en dónde deberemos enfocar nuestros recursos en una primera instancia.

Como los mercados son dinámicos los clientes pueden ir modificando su percepción sobre los NI con mayor o menor velocidad lo que conllevará que esta herramienta deberá ser modificada para obtener el mismo nivel de análisis que en la actualidad.

4.2.1. ¿Cómo incrementar las ventas?

La matriz de Producto-Mercado (Matriz de Ansoff), presentada a continuación, grafica las distintas opciones que tenemos desde PCG para incrementar nuestras ventas.

Gráfico 11 – Matriz Producto - Mercado

	PRODUCTOS ACTUALES	NUEVOS PRODUCTOS
MERCADOS ACTUALES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Penetración en el mercado <ul style="list-style-type: none"> ■ Mejorar nuestros servicios de consultoría actuales para lograr una mayor cantidad de proyectos. ■ Diseñar acciones comerciales para atraer a nuevos clientes y a clientes de la competencia. ■ Acuerdos de exclusividad con clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo del producto <ul style="list-style-type: none"> ■ Consultoría sobre NI. ■ Acuerdos con ONGs y asoc. que trabajen actualmente en NI. ■ Establecer normas y estándares de calidad en el mercado para este nuevo servicio
NUEVOS MERCADOS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo del mercado <ul style="list-style-type: none"> ■ Exportar servicios (Países de LaTam donde hoy no estamos presentes). ■ Compra de una empresa extranjera del sector 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diversificación <ul style="list-style-type: none"> ■ Brindar servicios de consultoría informática.

Fuente: Matriz producto/mercado (Matriz de Ansoff); Ansoff; 1957

En esta matriz consideramos a la consultoría como una única industria, siendo la consultoría en NI un nuevo producto/servicio dentro de la misma industria. Este nuevo desarrollo se apalancará de todo el Know How que hemos adquirido durante todos los proyectos que hemos llevado adelante desde nuestros inicios y a su vez nos permitirá continuar diferenciándonos y consolidar nuestro posicionamiento como consultora innovadora con respecto al desarrollo de nuevas soluciones y propuestas para nuestros clientes.

Con respecto a los resultados que nos arroja la matriz BCG, debemos trabajar en nuestro portfolio de clientes para que este tenga un cierto equilibrio dentro de la compañía. Nuestra prioridad pasará por darle foco a los segmentos de clientes A y B ya que son lo que nos generarán rentabilidad para financiar al resto de los clientes que encontramos en la matriz. Los clientes del segmento C son clientes en los cuales debemos invertir para que dejen de ser una incógnita dentro de la matriz y pasen a generar liquidez (menor rentabilidad que los segmentos A y B). Enfocarnos en el segmento de clientes D, nos implica sacar recursos de nuestros segmentos target lo que puede poner en riesgo nuestro posicionamiento dentro de dichos segmentos. Por tal motivo deberemos trabajar en: la cantidad de clientes que queremos mantener dentro de este segmento, con qué nivel de cash flow (positivo o negativo) y cuál será la inversión que destinaremos para cada uno de estos clientes.

Por lo tanto, las acciones a seguir son las siguientes:

- Invertir en los clientes A y B para mantener o reforzar nuestra posición en este segmento.
- Invertir en el segmento C para que comiencen a generar fondos y a su vez nos permita asegurarnos una posición de liderazgo en el futuro dentro de ese segmento de clientes.
- Seleccionar los clientes del segmento D en los que se va a invertir y desinvertir en el resto.

4.3. Pricing y demanda potencial

Durante el primer trimestre del corriente año, hemos llevado adelante una pequeña encuesta, para obtener información que nos permita elaborar nuestra estrategia de pricing y dimensionar nuestra demanda potencial.

Para esta encuesta se tomó una base de 80 clientes potenciales de los cuales solo respondieron 55. Los mismos fueron seleccionados de manera aleatoria entre la base obtenida por el último relevamiento llevado a cabo por el ENI (aún no publicado) y nuestra base de clientes actual en PCG.

Dado que estos clientes pertenecen a distintas industrias, la facturación de los mismos puede diferir en gran medida. Por tal motivo, y para el caso puntual de esta encuesta, no se ha realizado una segmentación de los mismos en base a su facturación.

Sin embargo a modo de que la información obtenida sea más robusta para el análisis que buscamos desarrollar, los clientes potenciales que encuestamos cumplían con los parámetros que utilizamos para segmentar nuestro mercado en una primera instancia (clientes A, B y C).

Los resultados arrojados por dicha encuesta nos indican que más del 55% de la muestra adquiriría un servicio de consultoría para entender cuál es el nivel de involucramiento de su empresa con los NI. Con respecto al precio de la hora de consultoría de NI, los resultados de la encuesta nos indica que a menor precio las empresas estarían más predispuestas a contratar dicho servicio. Por último casi un 50% de los encuestados, considera que la consultoría sobre

NI es indispensable para su negocio actual. (Ver Apéndice 5 para más información).

El siguiente gráfico presenta distintos escenarios de demanda proyectados para el año 2016, los cuales varían en función de los rangos de precios postulados para el servicio que estamos ofreciendo. Si bien estimamos que para ese año habrán 85 empresas interesadas en desarrollar iniciativas en NI, cuántas de ellas contratarán asesoramiento externo dependerá del precio cobrado por ese servicio. En consecuencia, se plantean a continuación 5 escenarios con diferentes rangos de precio que nos permitirán conocer cuántas empresas de las 85 potenciales avanzarán en la contratación del servicio ofrecido.

Tabla 2 – Proyección de la demanda para consultoría en NI en Argentina

VARIABLES	AÑO 2016				
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4	Escenario 5
Clientes potenciales	85	85	85	85	85
Rango de precios	USD 166 - 221	USD 222 - 287	USD 288 - 376	USD 377 - 486	USD 487 - 630
% de compra	98%	54%	25%	11%	3%
Clientes compradores	83	46	21	9	3
Hs de consultoría por cliente	480	480	480	480	480
Total de hs de consultoría compradas	39.984	22.032	10.200	4.488	1.224
Precio promedio	USD 194	USD 255	USD 332	USD 432	USD 559
Venta potencial total de hs	USD 857.116	USD 620.791	USD 374.188	USD 214.234	USD 75.604

Supuestos:

- Clientes potenciales:
 - Se partió de una base de 80 empresas, que son las que actualmente (año 2015) integran el CEADS y, están interesadas en cuestiones vinculadas a NI.
 - Se estimó una tasa de crecimiento anual del 6,4% en función de la evolución de la cantidad de empresas que han presentado buenas prácticas relacionadas con sostenibilidad en el CEADS durante el período 1998-2008 (Gráfico 2, Capítulo 2), luego se aplicó dicha tasa a las 80 empresas que conforman nuestra base inicial (CEADS) y de esta manera poder estimar nuestra demanda potencial para el año 2016.
- Rango de precios: Se valoriza el precio de la hora de consultoría, lo cual incluye el sistema integral (NI), el salario de los 3 profesionales y nuestro margen de ganancia.
- % de compra: Estos datos fueron tomados en base a la información obtenida en la encuesta de relevamiento de mercado potencial (pregunta 4 del Apéndice 5).
- Horas de consultoría por cliente: Consideramos que nuestros clientes potenciales nos contratarán al menos un proyecto por año (480 horas de consultoría).

- Tiempo de duración del proyecto estándar: 3 meses (160 horas mensuales por consultor).
- El equipo que lleva adelante cada proyecto está conformado por tres (3) profesionales: Gerente de proyecto, consultor Senior y consultor Semi Senior.

5. MARKETING PLAN

5.1. Nuestra encuesta

Se realizó una encuesta a nuestros potenciales clientes, en donde lo que buscamos entender es el nivel de conocimiento que tienen sobre la consultoría en NI como así también, su nivel de predisposición con respecto a la incorporación de los NI en su cadena de valor. A continuación se exponen algunas conclusiones:

- Más del 60% de la muestra reconoce que tienen cierto desconocimiento con respecto al servicio de consultoría en NI.
- Durante los últimos seis (6) meses, más del 80% de la muestra no tuvo ninguna oferta de este tipo de servicio.
- Existe un elevado nivel de predisposición para testear modelos de negocio que incorporen el concepto de NI y a su vez más del 90% de la muestra considera que esta nueva metodología de hacer negocios es una manera de crear valor para sus clientes.
- Finalmente, más del 80% de la muestra lanzaría un producto a un precio competitivo (bajo margen), con el fin de incorporar un modelo de negocios que incluya el concepto de NI. (Ver Apéndice 6 para más información).

36

5.2. Perfil de nuestros clientes

Nos orientamos a grandes empresas del sector privado con oficinas en Argentina que deseen satisfacer las necesidades de sus clientes a través de sus diferentes propuestas de valor, y que además, deseen incorporar el concepto de los NI en su cadena de valor como así también de ciertas mejoras que generen un impacto positivo tanto a nivel social como a nivel ambiental.

Esta propuesta es atractiva para empresas que:

- Deseen posicionarse como líderes en los mercados emergentes con respecto a la responsabilidad ambiental de sus productos y servicios.
- Se adhieran o anticipen a las potenciales regulaciones que incentiven a migrar hacia procesos y productos sustentables.
- Deseen ser reconocidas como empresas innovadoras en materia de desarrollo de modelos de negocio dentro de la industria en la que participan.
- Quieran mejorar su imagen de marca y a su vez alcanzar un mayor reconocimiento de la misma en el mercado.
- Busquen alcanzar mejoras en el producto o servicio que comercializan.

5.3. Nuestro nombre y logo

Nuestro objetivo es desarrollar una nueva Gerencia para la consultora PCG (Piqué Consulting

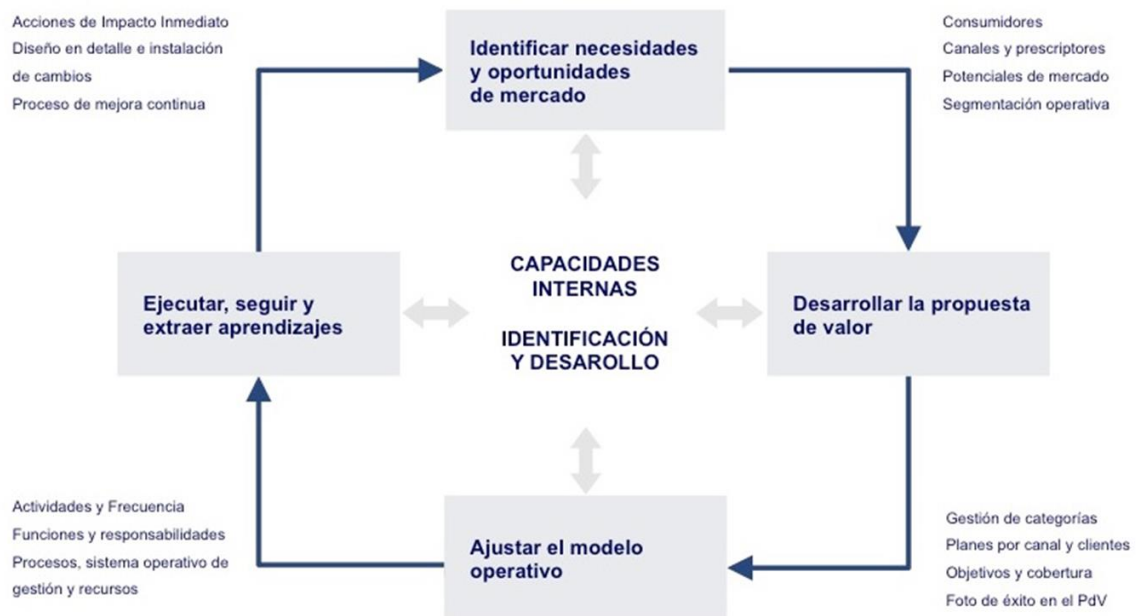
Group) en donde la misma se dedique a prestar servicios de consultoría para NI. Por tal motivo usaremos el logo actual de la compañía.



Nuestra nueva solución (sistema integral de indicadores) se registrará con el nombre indicadores PCNI (Piqué Consulting Negocios Inclusivos). Con este nombre se intenta resaltar que si bien formamos parte de la misma compañía, nuestra orientación apunta hacia los NI y esa misma orientación será nuestro aspecto diferenciador tanto hacia adentro como hacia fuera de la compañía.

5.4. Nuestro go to market

Gráfico 12 – Comercialización



Actualmente en el mercado argentino los distintos proveedores de servicios de consultoría, llegan a sus clientes a través de sus equipos comerciales (KAM, Directores de unidades de negocio, etc.). Una vez que estos detectan una oportunidad, la misma es desarrollada por un consultor especializado en la materia, quién será el responsable de liderar el proyecto. El nivel de seniority del consultor asignado al proyecto, dependerá de dos variables: tipo de cliente que estemos abordando (segmento A, B, C o D) y nivel de facturación del proyecto.

En PCG utilizamos el modelo descripto, pero a diferencia de muchos de nuestros competidores

en la industria de la consultoría, la interface de comunicación con nuestros clientes la llevará adelante el área comercial en conjunto con las áreas de marketing y de servicios. Estas últimas participarán en dicha interface a través de la implementación de distintas actividades y acciones, las cuales serán diseñadas y realizadas dependiendo de la industria en la cual se encuentre nuestro cliente target.

Gráfico 13 – Nuestra interacción con el cliente

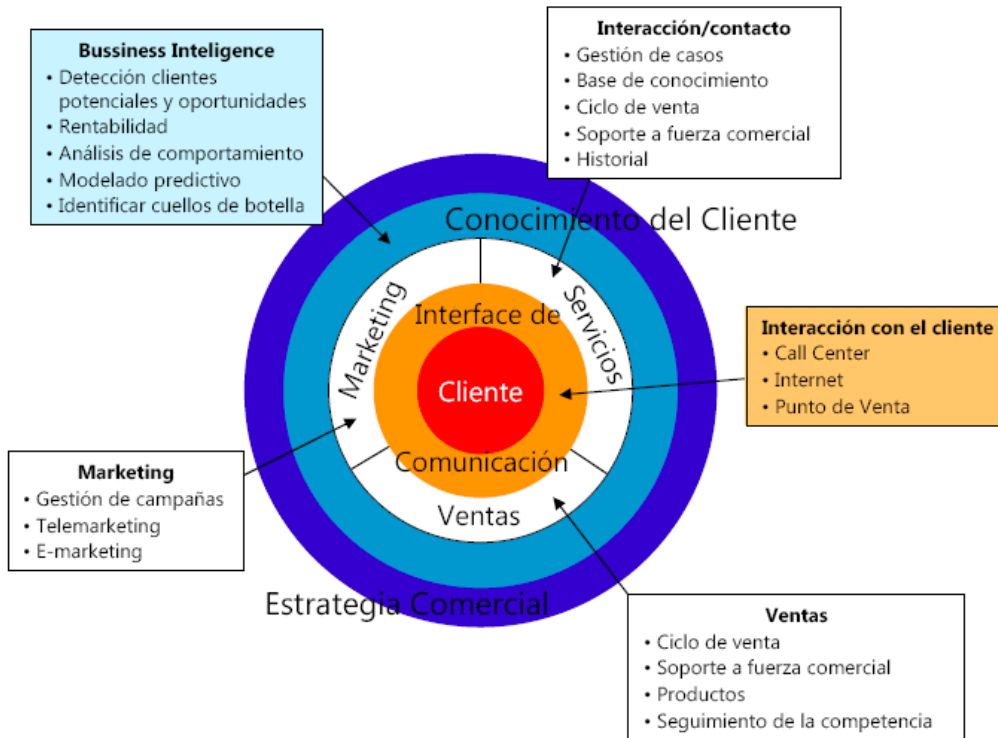


Gráfico 14 – Nuestro ciclo de venta

ANÁLISIS (antes)	RESULTADOS (después)
Cartera de clientes	Control riesgo cartera clientes (segmentación)
Cartera de productos/servicios	Control riesgo productos/servicios
Rutas comerciales-planificación	Optimización rutas y tiempos desplazamientos
Preparación de visitas	Consecución de objetivos
Desempeño acciones comerciales in situ	Aumento rentabilidad por visita
Evaluación necesidades equipo comercial	Formación específica necesidades equipo comercial
Argumentarios	Venta de beneficios
Ficha producto/servicio	Vendedores profesionalizados
Incentivos comerciales	Incentivos a medida
Grado satisfacción clientes/necesidades	clientes satisfechos y rentables

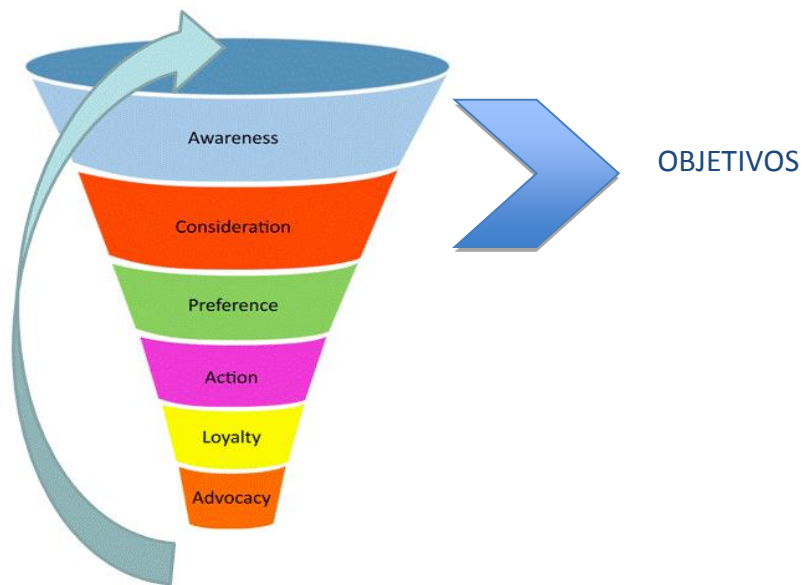
5.5. Promoción y publicidad

Nuestra estrategia de comunicación es focalizar la publicidad en el aspecto institucional y en la prestación de nuestro nuevo servicio de consultoría en NI. De esta manera buscamos que nuestra compañía siga posicionándose en el Top of mind de nuestros clientes (awareness) y a su vez dar a conocer nuestra nueva área de servicios (consideration).

El target al cual enfocaremos nuestra comunicación son grandes empresas del sector privado con oficinas en Argentina y que se desempeñen en las siguientes industrias: productos industriales, consumo masivo y energía.

El siguiente esquema (Análisis de Funnel), nos permitirá entender en qué instancia de nuestro proceso de comunicación estamos posicionados. De acuerdo a la instancia seleccionada, tanto los objetivos definidos como los recursos necesarios para alcanzarlos se irán modificando.

Gráfico 15 – Nuestro análisis de Funnel



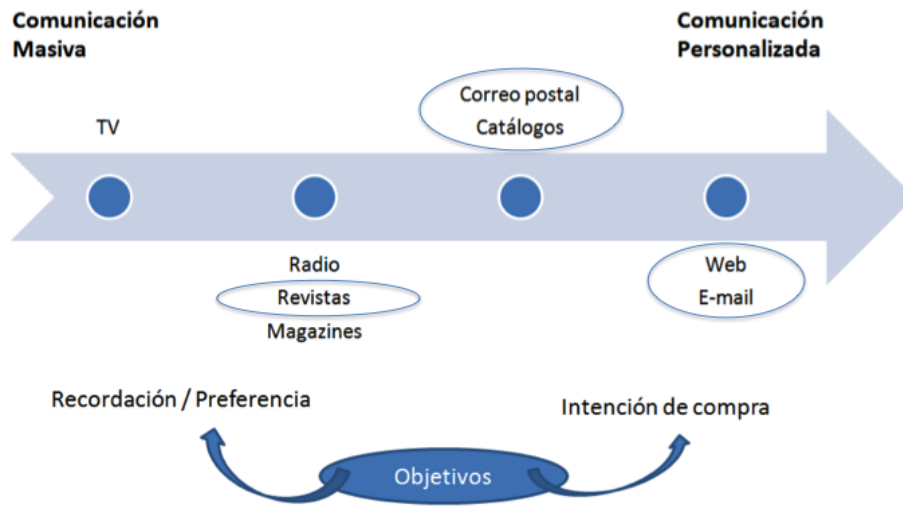
Dentro del mensaje a comunicar existen tres aspectos en los que podemos focalizarnos: el funcional, el financiero y el psicológico. Trabajaremos en forma diferencial dependiendo con qué actor de la cadena de valor estemos interactuando:

Mensaje	Metodología	Target
Funcional (Principal)	Asesoramiento sobre modelos de negocios que incluyen el concepto de NI. Foco en la viabilidad y la incorporación de nuevos procesos en la cadena de valor.	Líderes y referentes del sector empresarial privado.
Emocional	Generación de la necesidad, foco en atributos diferenciadores del servicio (Branding) y foco en el impacto social y ambiental buscado.	Líderes y referentes del sector empresarial privado, ONGs, Asoc. Civiles y Universidades.

Para llevar adelante nuestra estrategia de comunicación nos apoyaremos en medios gráficos tradicionales (revistas, diarios, catálogos), y en medios 2.0 (web, e-mails, redes sociales, etc.)

Con los medios seleccionados buscamos impactar en el awareness y consideration (análisis de Funnel) de la marca para nuestro mercado target.

Gráfico 16 – Nuestra estrategia de medios



El presupuesto destinado para el primer año (2016) para llevar adelante las distintas actividades citadas es el siguiente:

Tabla 3 – Nuestro presupuesto (año 2016)

<i>Acción</i>	<i>Costo (USD)</i>
Participación en 2 eventos (ferias y exposiciones). Seminarios y conferencias en universidades.	USD 24.309
Estrategia Social Media (Incluye publicidad 360 y salario del Community Manager).	USD 16.575
Publicidad en 4 medios gráficos con tirada de alcance nacional.	USD 6.630
Visitas a clientes / training / feedback.	USD 5.525
Total	USD 53.039

A continuación se presenta el Media Schedule diseñado para los primeros 5 años, donde podrá observarse un detalle de las distintas actividades comprendidas por cada eje de acción.

Tabla 4 – Nuestro plan de medios

ACCION		OBJETIVOS	MEDIA SCHEDULE																					
			AÑO 1					AÑO 2					AÑO 3					AÑO 4					AÑO 5	
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
MEDIOS GRAFICOS																								
Publicacion revista Apertura	Advertising (mensaje emocional) ó Nota técnica (mensaje técnico funcional)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Publicacion revista Mercado		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Publicacion revista Fortuna		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Publicacion en IECCO (diario Clarin)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
SOCIAL MEDIA																								
www.pcg.com.ar	Mapeo integral de nuestra compañía y de los servicios que brindamos.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
Facebook, Twitter, LinkedIn y otras redes sociales.	Mensaje emocional (generar conciencia sobre los NI), Educar.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
Envío de newsletters	Envío de nuestras novedades	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
Blogs de influencia	Mensaje emocional (generar conciencia sobre los NI), Educar.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
FERIAS, EXPOSICIONES Y SEMINARIOS																								
Participacion en ferias empresariales de las industrias que abordamos con nuestros servicios (TBD)	Mapeo integral de nuestra compañía y presentación de nuestros nuevos servicios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Seminarios en Universidades	Mensaje emocional (generar conciencia sobre los NI), Educar. Presentacion de casos de negocios	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
VISITAS Y TRAINING CLIENTES																								
Capacitar a nuestros clientes, educar, incorporación de feedback, desarrollar casos de aprendizaje en conjunto.	Mensaje técnico-funcional y emocional, resaltando atributos claves.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		

5.5.1. Nuestro marketing 1 a 1

Nuestra principal acción de marketing se llevará a cabo a través de nuestro canal de venta personalizada (face to face). Este canal nos permite conocer de primera mano los distintos atributos valorados por nuestros clientes como así también sus gustos, preferencias y tipos de servicios que suelen adquirir. La información relevada nos servirá de feedback para mejorar el mensaje funcional que se quiere comunicar. Finalmente buscaremos que esta interacción nos sirva para educar al cliente sobre los beneficios de la consultoría en NI.

5.6. Pricing

El marco teórico nos propone tres metodologías de las cuales podemos obtener referencias para definir el precio de nuestra hora de consultoría para NI. Dichos approaches son:

- Precio = Tomar el valor de mercado de una hora de consultoría lo cual incluye nuestro margen. (USD 58¹⁰ por hora por consultor).
- Precio = Valor para el cliente. Se toma USD 64 por hora por consultor, en base a nuestra encuesta de mercado. (Ver Apéndice 5 para más información).
- Precio = Precio de la competencia (No aplica para este caso, ya que actualmente nuestros competidores no tienen una solución integral de similares características).

Para definir nuestra estrategia de pricing, tomaremos el valor hora de mercado de consultoría y nos posicionaremos un 5% por debajo de dicho valor para establecer nuestro valor hora de consultoría para NI. El valor obtenido se alinea con los resultados obtenidos en nuestra encuesta de mercado, donde la mayoría de los encuestados estarían dispuestos a contratar consultoría a un rango de precios de USD 166 – USD 221. (Ver Apéndice 5 para más información).

Por lo tanto, venderemos la hora de consultoría de NI a un valor de USD 166, la cual incluye los siguientes costos:

- Salario de 3 consultores asignados al proyecto de consultoría estándar de NI (3 meses).
- Costo de implementación de la solución integral (indicadores PCNI).
- Participación de ONGs y/o asociaciones civiles.
- Nuestro margen de ganancia.

En la valuación financiera de este proyecto (Capítulo 8), evaluaremos la rentabilidad de esta nueva Gerencia en base al precio definido en esta Sección.

¹⁰ Tipo de cambio considerado para estimar dicho monto así como también los otros importes que figurarán a lo largo del documento: USD 1 = \$ 9,05

6. PLAN OPERACIONAL

6.1. Ubicación y lay out

En una primera fase, esta nueva rama de la consultora tendrá sus oficinas junto a las del sector público. En la actualidad PCG cuenta con dos oficinas en Buenos Aires, ubicadas en Av. Callao 1045 y Av. Callao 1103 (a una cuadra de distancia entre sí). En la última dirección mencionada, es donde se situará la consultoría en NI no sólo por cuestiones de disponibilidad de espacio actual sino por el perfil de los consultores que trabajan en ese sector. Creemos que la interacción cotidiana con este grupo de personas agregará mayor valor a los consultores que pasarán a integrar el staff de NI, que hoy cuentan con un background más de tipo corporativo.

43

Gráfico 17 – Lay out de las oficinas de PCG en Av. Callao 1103



En consecuencia, se hará uso de las oficinas E y D, hoy desocupadas y sin mobiliario alguno. Por lo tanto, dado que no hay que realizar obra civil, sino tan sólo colocar los muebles necesarios en las salas disponibles, en términos de costos sólo se considerarán aquellos gastos incrementales y no se imputará ningún gasto de alquiler por los espacios utilizados.

Respecto del mobiliario necesario, para esta primera etapa se identificaron las siguientes necesidades:

- 3 escritorios
- 6 sillas
- 3 sillones ejecutivos
- 3 computadoras
- 3 kits para consultores
- 3 teléfonos
- Útiles de librería varios
- 2 aparatos luminarios

Dichas herramientas se estima que devengarán un costo de USD 7.206 IVA incluido. (Ver

Apéndice 7 para más información). La totalidad del importe será abonado en efectivo, sin ningún tipo de financiamiento.

Cabe mencionar que de respetarse los planes definidos en la última Jornada de Planeamiento (Octubre 2014) durante el 2016 se estará realizando una mudanza a una única oficina de mayor tamaño. Por lo tanto, esta nueva rama de consultoría propuesta se estaría integrando al resto de la compañía, donde el equipo trabajaría junto a la totalidad de los consultores. (Dicho lay out aún no está disponible ya que no se ha definido al momento la nueva ubicación de las oficinas).

6.2. Flujo del proceso

El circuito que se seguirá para el desarrollo de proyectos de consultoría en NI es el siguiente:

Gráfico 18 – Flujo de procesos



Donde:

- Aquellos recuadros con contorno negro, corresponden a hechos que involucran contacto con el cliente, a diferencia del resto que responden a procesos internos.
- Los recuadros de fondo de distintos colores indican en qué etapa del flujo uno se encuentra:
 - Etapa de captura (amarillo)

- Etapa de arranque (verde)
- Etapa de ejecución y control (rosa)
- Etapa de cierre (celeste)

Etapa de captura

- a) El circuito comienza con un primer encuentro con el prospect, donde se realiza una presentación institucional así como también de la de la Unidad de Negocios (UN) de NI. En este caso, una presentación de las soluciones y de las experiencias en este sector (con mayor foco en el primero de esos puntos dada la ausencia del segundo).
- b) El Director de la UN o la persona que lleve a cabo el encuentro, deberá preparar una minuta mencionando aquellas oportunidades de negocio que identificó para otras UN de la consultora.
- c) A continuación, la misma persona que redactó la minuta será la encargada de enviar al prospect 3 documentos: una carta de presentación de la consultora, un acuerdo de confidencialidad que involucra a ambas partes y una solicitud de información. En paralelo la persona encargada de la elaboración de las propuestas técnicas, comenzará a preparar dicho documento, el cual será finalizado una vez se reciba la información solicitada al posible cliente.
- d) Se organizará un segundo encuentro donde se presentará la propuesta confeccionada para dicho prospect, con el objetivo de validar su alcance. Luego, se le enviará la propuesta técnica final con los ajustes respectivos surgidos de este segundo encuentro.
- e) Aprobada la propuesta técnica, se enviará por correo electrónico la cotización de dichos servicios (propuesta económica).
- f) Probablemente haya una instancia de negociación y, de decidirse avanzar, se suministrará un contrato de servicios a ser firmado por ambas partes.
- g) Por último, internamente deberá registrarse el comienzo del proyecto, para lo cual el Gte. de Proyecto asignado deberá completar el formulario de activación de proyectos.

Etapa de arranque

- h. El Gte. de Proyecto (y algún consultor si es que el anterior lo requiriera), deberá elaborar el plan de trabajo del proyecto, el cual será consensuado con el cliente. El mismo deberá contar con un detalle de las actividades, plazos y responsables.
- i. Una vez aprobado el plan de trabajo por parte del cliente, el Gte. de Proyecto deberá proponer al Director de la UN su equipo de trabajo, de manera que se le comunique a los consultores que pasarán a integrar parte del equipo que estará trabajando en determinado proyecto con determinado cliente, así como se disparen búsquedas en caso de necesitarse perfiles que hoy no pudieran cubrirse con el plantel actual.
- j. Una vez conformado el equipo, se hará la inducción al proyecto, reunión mediante la cual no sólo se presentará a las distintas personas que intervendrán en el proyecto,

sino que se los informará respecto de quién es el cliente, cuál es el objetivo del proyecto, así como sus fases y entregables. También se compartirá el cronograma del mismo para luego en reuniones individuales ahondar en los detalles de las tareas de las cuales cada uno será responsable.

- k. Por otro lado, además de preparar presentaciones internas, el Gte. del Proyecto deberá elaborar un documento donde le proponga al cliente un esquema de administración y comunicación del proyecto. Dicho documento deberá cubrir aspectos como el tipo de documentación que se le presentará y su respectiva frecuencia, cuál será la codificación de los archivos, quienes serán los receptores de cada tipo de documento, cuál será el procedimiento para la coordinación de reuniones, relevamientos, entre otros, la matriz de riesgos del proyecto, etc.

Etapa de ejecución y control

En función de lo acordado con el cliente en lo último mencionado, así como también de la naturaleza del proyecto, será necesario cumplir con ciertos requerimientos de status y avisos durante la vida del mismo. Sin embargo, independientemente de lo definido con el cliente, internamente deberá cumplirse con informes mensuales de status del proyecto, el cual será reportado al superior asignado. Asimismo, durante el transcurso del mismo, se deberán validar los documentos a presentarse previamente con el superior asignado.

Etapa de cierre

Luego de realizarse la presentación final del proyecto y entonces se dé por concluido el mismo, el Gte. de Proyecto deberá cumplir con dos mandatos adicionales: completar el formulario de informe de cierre del proyecto y suministrar a Recursos Humanos los datos de contacto de quien/ quienes considera que deberá/ deberán completar la Encuesta de Satisfacción.

6.3. Circuito administrativo

Los procesos administrativos involucrados en la consultoría de NI, son los mismos que los observados en las otras UN de la consultora. Éstos abarcan:

- Recepción del formulario de activación del proyecto. (Ver Apéndice 8 para más información).
Dicho documento detalla los meses en que deberá enviarse una factura al cliente, así como también la fecha y persona de contacto. Por otro lado, también contiene información referida a los consultores asignados a dicho proyecto, incluyendo la cantidad de horas según el mes. En consecuencia, con dicha información, Administración estará en condiciones de enviar las facturas al cliente y hacer una correcta liquidación de sueldos de los consultores involucrados.
- Envío de facturas al cliente y sus respectivas cobranzas.

En línea con lo mencionado anteriormente, la Administración deberá enviar la factura al cliente así como hacer el seguimiento de los depósitos de éste. En caso de mora, en una primera instancia se comunicará con su contraparte en el cliente pero, de persistir la misma, deberá comunicarlo al Gte. de Proyecto para que intervenga en el proceso.

- Pago a los consultores.

Con la frecuencia que corresponda y según la modalidad de contrato de los consultores, Administración será la responsable de depositar los sueldos de los mismos, en función de las horas informadas en el formulario de activación del proyecto.

- Liquidación de viáticos a los consultores (cuando el proyecto así lo requiriera).

Cuando el proyecto devengara gastos por traslados u otros motivos no reconocidos por el cliente, los consultores deberán completar el formulario de liquidación de viáticos, el cual una vez sea aprobado por el Gte. de Proyecto, será enviado a Administración, quien se encargará de archivar y efectuar el pago del monto en efectivo al consultor.

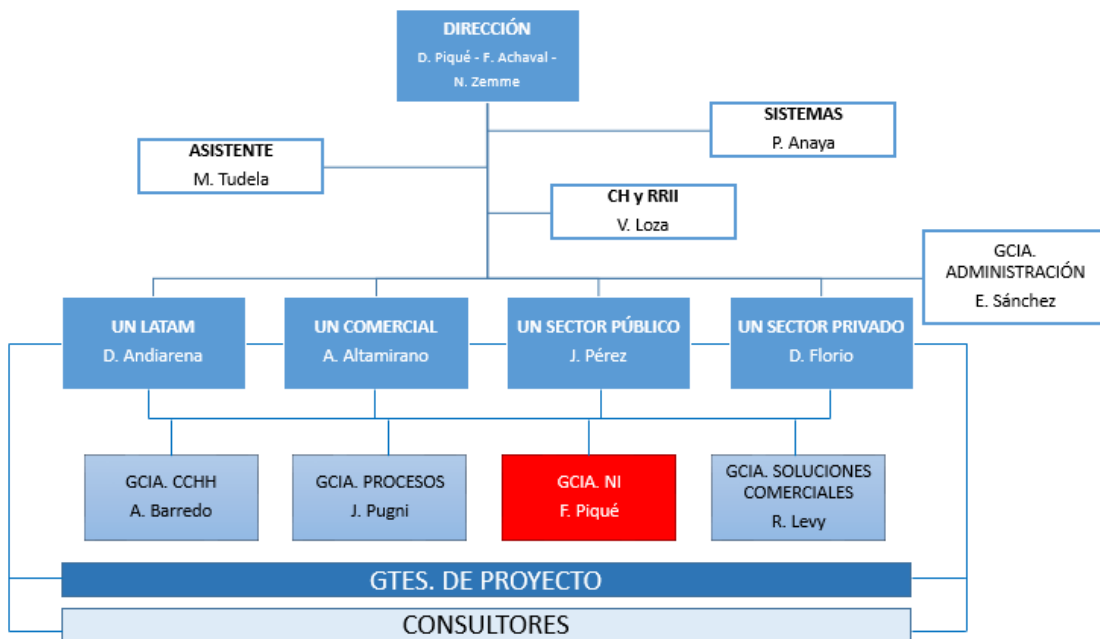
Cabe aclarar que existen otros procesos que hacen al funcionamiento de la consultora en general, los cuales no se ven alterados por el desarrollo de este nuevo sector.

7. PLAN ORGANIZACIONAL

7.1. Organigrama

A continuación se presenta el nuevo organigrama propuesto para PCG, el cual incorpora a la Gerencia de NI, la cual estará a cargo de Florencia Piqué.

Gráfico 19 – Organigrama de PCG



Como se puede observar, el nuevo sector deberá dar respuesta a las demandas generadas por las UN Latam, Comercial, Sector Público y Sector Privado, tal como ya lo hacen sus pares de Capital Humano, Procesos y Soluciones comerciales.

7.2. Estructura de la Gerencia de NI

En esta primera fase, el área estará integrada por un Gerente fijo, al cual se le asignarán cuatro consultores a su cargo, de los cuales solo uno de ellos contará con disponibilidad full time. Dicha decisión responde a que durante los primeros meses se trabajará en investigación de mercado y desarrollo de soluciones. Recién una vez aprobado el primer proyecto, se revisará la estructura, en función de las necesidades que demande dicho contrato.

Al igual que el resto de las Gerencias, la cantidad de Gtes. de proyecto y consultores que integrarán la misma irá fluctuando en función de la cantidad de proyectos vigentes que tenga la Gcia. de NI.

7.3. Descripción de puestos

A continuación se presenta una breve descripción de las principales tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos que integrarán la Gerencia de NI.

Gerente de NI

Objetivo principal del puesto:

Satisfacer las demandas provenientes de las UN, referidas a temáticas de su alcance, garantizando la entrega en tiempo y forma de los entregables solicitados y el buen relacionamiento con el cliente, asegurando el uso de la metodología de PCG.

49

Responsabilidades principales del puesto:

- Desarrolla vínculos con organizaciones/ personas que integran el ecosistema de los NI.
- Investiga respecto de las nuevas tendencias, evolución de la industria y casos de éxito referidos a NI
- Lidera al equipo que se encuentra a su cargo: coachea, comparte lineamientos de trabajo, valida contenidos y diseño de las presentaciones.
- Participa de determinadas reuniones con el cliente, siendo uno de los principales referentes para éste.
- Identifica oportunidades para la generación de nuevas soluciones y/o metodologías de trabajo.
- Prospección y proceso de ventas. Detecta oportunidades relacionadas con el desarrollo de nuevos proyectos en clientes actuales y/o potenciales. Colabora en el relevamiento de necesidades y expectativas de los clientes.

Gerente de proyecto

Objetivo principal del puesto:

Cumplir con las tareas asignadas en los proyectos que gerencia, asegurando el cumplimiento de los objetivos en tiempo y forma, liderazgo del equipo a su cargo, desarrollo y cuidado de la relación con el cliente, utilizando los estándares de calidad y metodología establecidos por PCG.

Responsabilidades principales del puesto:

- A cargo del equipo de trabajo del proyecto: elabora los planes de trabajo, define roles y responsabilidades dentro del equipo, resuelve conflictos.
- Planifica proyectos: preparación y ejecución de las actividades de arranque de proyectos (armado del plan de trabajo, agendas, metodología, kickoff). Es responsable por la previsión y contención de los desvíos.
- Contacto principal con el cliente: mantiene contacto y comunicaciones necesarias con los clientes para el desarrollo de los proyectos en los cuales participe. Actitud

- comercial y de servicio al cliente.
- Asegura la calidad de los entregables del equipo de acuerdo a lo comprometido con el cliente: colabora activamente en su desarrollo como parte de su gestión; valida entregables.
 - Desarrolla el diseño y/o propuesta de nuevos procesos o herramientas de trabajo relacionadas con su ámbito de gestión. Colabora en la optimización de procesos y herramientas actuales.
 - A cargo de las presentaciones de grado de avance y de informes finales de los proyectos.
 - Prospección y proceso de ventas. Detecta oportunidades relacionadas con el desarrollo de nuevos proyectos en clientes actuales y/o potenciales. Colabora en el relevamiento de necesidades y expectativas de los clientes.

Consultor

Objetivo principal del puesto:

Cumplir con las tareas asignadas en los proyectos en que participa, cumpliendo en tiempo y forma con los objetivos acordados con el Gte. de proyecto, utilizando los estándares de calidad y metodología establecidos por PCG.

Responsabilidades principales:

- Releva y analiza con el objetivo de diagnosticar, elaborar modelos e implementar planes de acción, en función a las necesidades del cliente.
- Elabora las presentaciones de los distintos entregables acordados con el cliente.
- Asegura la calidad de sus entregables de acuerdo a lo comprometido con el Gte. de proyecto.
- Contacto con el cliente: mantiene contacto y comunicaciones necesarias con los clientes para el desarrollo de los proyectos en los cuales participe. Actitud comercial y de servicio al cliente.
- Participa en las presentaciones al cliente, aportando en función de su experiencia y conocimiento.
- Desarrolla el diseño y/o propuesta de nuevos procesos o herramientas de trabajo relacionadas con su ámbito de gestión. Colabora en la optimización de procesos y herramientas actuales.

7.4. Perfil de los integrantes de la Gerencia de NI

En línea con lo mencionado en la Sección 7.2., durante los primeros meses la Gerencia estará integrada por un Gte. y cuatro consultores. A continuación se presenta un breve resumen de los perfiles del personal staff y de uno de los consultores que estará colaborando bajo formato part time.

Responsable de la Gerencia de NI: Florencia Piqué

Florencia trabaja actualmente en PCG desempeñándose hace ya 2 años como Gerente de proyectos. Profesional con más de 5 años de experiencia en consultoría orientada al mercado de consumo masivo para empresas de primera línea multinacional y nacional. Responsable de cuentas para diversos países de la región. Liderazgo en equipos multidisciplinarios altamente entrenados y orientados a resultados. Prospección y proceso de Ventas. Desarrollo de nuevas soluciones, herramientas y procesos.

Áreas de expertise: Diagnósticos de estructuras comerciales | Relevamiento de procesos para la detección de oportunidades de eficiencias | Diseño de estrategias comerciales generadoras de valor y crecimiento | Análisis del mercado. Segmentación y clusterización de clientes | Selección, evaluación y diagnóstico de distribuidores. Profesionalización de distribuidores | Esquemas de RTM (Ruta al Mercado) | Diseño de tableros de control y reporting sobre procesos, funciones y resultados comerciales | Evaluación de proyectos de inversión | Análisis económico y financiero de distribuidores - P&L -.

Consultor (full time): Juan Pablo Cucinotta

Juan Pablo es una profesional con más de 10 años de trayectoria en el mercado de consumo masivo, en áreas tales como Ventas, Trade Marketing y Marketing, que se ha integrado a PCG hace dos años. Ha liderado equipos de trabajo, realizando alianzas estratégicas para alcanzar los objetivos propuestos por la compañía, demostrando gran habilidad de negociación y obteniendo muy buenos resultados.

Áreas de expertise: Planeamiento integral de políticas de Marketing | Desarrollo de estrategias comerciales | Política de precios | Investigación de mercado | Desarrollo de nuevos negocios | Comunicación 360° | ATL y BTIL | Negociación de acuerdos comerciales.

Consultor (part time): Federico Seineldin

Federico es actualmente co-fundador del espacio de innovación Njambre, asesor del consejo de sostenibilidad de la empresa Globant, director de MoveRSE e integrante del board de Endeavor Rosario y de Equidad – Compañía Social. En los últimos años, colabora con emprendedores sociales y de negocios para llevar adelante sus organizaciones de manera sostenible.

Áreas de expertise: Startups | Resolución de conflictos | Tecnología e Internet | RSE | Sostenibilidad | Emprendedorismo | |Negocios en base de la pirámide | |Negocios inclusivos | Cultura libre | |Ética | Empresas sociales | Responsabilidad social | Aceleradoras | Desarrollo sostenible | |Participación ciudadana.

8. VALUACIÓN Y CAPITALIZACIÓN

8.1. Componentes para valorar el proyecto

La propuesta presentada en este BP consiste en el desarrollo de una nueva área de negocios dentro de una consultora que ya se encuentra funcionando. En consecuencia, a la hora de evaluar la rentabilidad de este proyecto, solamente se tendrán en cuenta los flujos de caja diferenciales, es decir, aquellos ingresos o egresos de dinero que se generen por el hecho de desarrollar la Gerencia de NI en PCG.

Para ello, a continuación se presentará una estimación de los ingresos que se cree podría devengar la Gerencia de NI para los próximos 5 años, así como también de sus respectivos gastos. Además, se considerará una inversión inicial necesaria para la creación de este sector. Con estos datos más otros supuestos adicionales que se detallarán más adelante, se presentará una valuación de la creación de este sector, lo que permitirá determinar si hace sentido o no al Directorio avanzar con esta propuesta.

52

8.1.1. Inversión inicial

Para determinar el valor de la inversión inicial necesaria para la creación de una Gerencia en NI, se tuvieron en cuenta dos tipos de gastos:

- De soporte: bajo este grupo se consideraron cuestiones de infraestructura y equipamiento necesarias para poder ofrecer asesoramiento en NI
- Troncales: en este caso se contemplaron los gastos asociados al diseño y desarrollo de herramientas y/o productos para ser utilizados cuando se brinde el servicio de consultoría

En el caso del primer punto, en el Capítulo 6 se mencionaron los distintos conceptos a ser considerados para poner en marcha las oficinas donde trabajará la Gerencia de NI. Tal como se había anticipado en ese apartado, dado que las dos oficinas que serán asignadas a esta unidad se encontraban disponibles, no se computarán gastos por el uso de las mismas. No así en el caso del mobiliario, que deberá ser adquirido. En consecuencia, tal como se detalla en el Apéndice 7, el gasto total asciende a los USD 7.206 que, desgravando el IVA pasan a ser USD 6.372.

En lo que respecta al segundo grupo de gastos, aquí fueron contemplados los costos de las personas que integrarán el área durante los primeros meses, ya que los mismos estarán trabajando en el desarrollo de productos y/o herramientas, que luego serán ofrecidas a las empresas. Por lo tanto, dada la experiencia de PCG en creación de nuevas áreas, fueron considerados 6 meses de trabajo de las 5 personas mencionadas previamente (1 gerente + 1 consultor full time + 3 consultores part time). Dicho costo asciende a los USD 120.550, considerando en el mismo no solo las contribuciones patronales sino que también el prorateo

de vacaciones, aguinaldo y otros beneficios. Por lo tanto, la inversión inicial ha sido estimada en un valor de USD 126.922.

8.1.2. Flujo de ingresos

El flujo de ingresos se explicará en un 100% por las ventas generadas a las empresas del sector privado. No se considerarán otros ingresos que pudieran resultar extraordinarios¹¹.

En consecuencia, para poder estimar dicho importe, se tuvo en cuenta información suministrada en los Capítulos 2, 4 y 5, así como también datos adicionales que serán presentados a continuación.

En función de lo presentado en el Capítulo 4, para el 2016 se estima que 85 empresas estarán interesadas en desarrollar iniciativas en NI. Sin embargo, no todas ellas estarán dispuestas a solicitar servicios de consultoría a cualquier precio. En consecuencia, a partir del análisis de mercado realizado y del posicionamiento de precios definido para PCG (Capítulo 5), el 98% de las empresas estarían interesadas en recurrir a consultoría externa.

A esta base de 83 empresas identificadas como potenciales clientes para el 2016, se le aplicó una tasa de captura, dada la presencia de competidores. Dicha tasa fue calculada en función de la participación de mercado que ha tenido PCG al momento de ofrecer un nuevo servicio de consultoría (5%).

Así, la proyección de ingresos para el 2016 fue de USD 318.232.

Tabla 5 – Proyección de ingresos para el 2016

	Y1 2016
Universo de clientes	85
Clientes potenciales	83
Clientes capturados	4
Hs de consultoría por cliente	480
Facturación en USD*	USD 318.232

**Valor hora de consultoría es de USD166*

Para poder estimar la facturación de los próximos 4 años (2017-2020), se asumió:

- El universo de clientes (empresas interesadas en desarrollar iniciativas de NI) crecerá a una tasa constante de 6,4% (concepto ya desarrollado en el Capítulo 4).

¹¹ En este sentido se podrían considerar ingresos de otras Gerencias que pudieran ser consecuencia de oportunidades detectadas por la Gerencia de NI. En PCG este tipo de situaciones ocurren, aunque sólo explican un porcentaje bajo de las ventas de una Gerencia. En consecuencia, se prefirió ser ácidos y no computar ningún ingreso de este tipo.

- PCG mantendrá su posicionamiento en el valor mínimo del rango de precios de consultoría que va de USD 166 a USD 221 la hora. Por lo tanto, bajo este escenario, el 98% del universo de clientes considerado en el punto anterior, estará interesada en contratar servicio de asesoría externa en NI.
- El market share de la Gerencia de NI en el mercado, irá creciendo con el paso del tiempo, alcanzando una tasa máxima de participación del mercado del 30%. La evolución que se proyecta es la siguiente: 2016: 5%, 2017: 7,5%, 2018: 15%, 2019: 23%, 2020: 30%.
- Todo proyecto de consultoría en NI se estima tendrá una duración promedio de 3 meses, donde el equipo estará integrado por un Gte. de proyecto y dos consultores. En consecuencia, tomando como referencia una jornada laboral de 9 hs diarias (con una hora de almuerzo) y 20 días hábiles por mes, cada proyecto estará costado bajo 480 hs de consultoría.
- Se asume que el 25% de las empresas que contratarán los servicios de consultoría en NI en un determinado año (por una extensión de 3 meses en promedio), volverán a hacerlo en los años venideros. El restante de las empresas, contratarán asesoría externa cada 4 años. El motivo de dicho supuesto está en que algunas empresas optarán por tercerizar el desarrollo de proyectos de esta índole, mientras que otros lo harán indoor, tan sólo requiriendo un refuerzo espaciadamente en el tiempo. Lo recién mencionado se encuentra en línea con lo que sucede con la cartera de clientes de PCG.

En consecuencia, se presenta a continuación el flujo de ingresos para los próximos 5 años, tomando como punto de partida el año 2016.

Tabla 6 – Proyección de ingresos para los próximos 5 años

	Y1 2016	Y2 2017	Y3 2018	Y4 2019	Y5 2020
UNIVERSO DE CLIENTES					
Universo de clientes	85,0	90,4	96,2	102,4	108,9
<i>Tasa de crecimiento del mercado</i>	6,4%	6,4%	6,4%	6,4%	6,4%
Clientes potenciales	83,3	88,6	94,3	100,3	106,8
<i>Tasa de interesados al rango de precios seleccionado</i>	98,0%	98,0%	98,0%	98,0%	98,0%
Nuevos clientes potenciales	-	5,3	5,7	6,0	6,4
CLIENTES PCG					
Clientes genuinos	4,2	0,4	0,9	1,4	1,9
<i>Market share</i>	5,0%	7,5%	15,0%	23,0%	30,0%
Clientes capturados de la competencia		2,1	6,6	7,5	7,0
<i>Market share</i>		7,5%	15,0%	23,0%	30,0%
Clientes fidelizados		1,0	1,7	3,5	5,8
		25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Clientes c/ frecuencia 5 años					3,1
					75,0%
TOTAL CLIENTES PCG	4	4	9	12	18
FACTURACIÓN USD	USD 318.232	USD 318.232	USD 716.022	USD 954.696	USD 1.432.044

Cabe aclarar que se asumió inflación 0 para la computación de estos flujos nominales.

Por lo tanto, a partir de lo recién expuesto, para el año 2020 (donde el universo de clientes

interesados en NI será de 109 empresas, de las cuales 107 estarían en condiciones de demandar consultoría a PCG, por su ecuación precio-calidad) se prevé que PCG contará con una cartera de 18 clientes, de los cuales:

- 2 de los 6 nuevos clientes potenciales identificados en ese año, eligieron PCG
- 7 fueron capturados de la competencia (nuestra participación de mercado ha crecido a una tasa más alta que el mercado)
- 6 clientes ya existentes decidieron volver a contratarnos (donde uno de ellos lo hace desde el 2016)
- 3 clientes que nos habían contratado solamente en el 2016, optaron por volver a hacerlo

8.1.3. Flujo de egresos

En lo que respecta al flujo de egresos, se distinguieron aquí también distintos tipos, los cuales fueron agrupados bajo los siguientes conceptos:

- De soporte: gastos de marketing con el fin de generar awareness de marca y consideration
- Troncales: asociado con los costos de los equipos que llevarán a cabo cada uno de los proyectos vendidos (staff interno + participación de ONGs y asociaciones civiles)
- Administrativos: tales como la búsqueda y selección de consultores o mantenimiento de las oficinas. Sin embargo, dado que dichos gastos existían y continuarían haciéndolo independientemente de la creación de la Gerencia de NI, no serán contemplados para la computación de los flujos de egresos

En línea con el Marketing Plan desarrollado en el Capítulo 5 y la generación de proyectos estimada en la Sección anterior, se comparte a continuación el flujo de egresos proyectado para los próximos 5 años (para lo cual nuevamente se asumió inflación 0 y tipo de cambio fijo).

Tabla 7 – Proyección de egresos para los próximos 5 años

	Y1 2016	Y2 2017	Y3 2018	Y4 2019	Y5 2020
Gastos de Marketing	USD 53.039	USD 53.039	USD 71.602	USD 95.470	USD 143.204
<i>Como % de la facturación</i>	14,0%	14,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Costo laboral del equipo	USD 196.724	USD 196.724	USD 442.629	USD 590.171	USD 885.257
EGRESOS USD	USD 249.762	USD 249.762	USD 514.231	USD 685.641	USD 1.028.461

8.1.4. Flujo de fondos libres

Ya estimados los flujos de ingresos y egresos, se presenta a continuación la confección de los flujos de fondos libres, input fundamental para poder calcular el valor presente o rentabilidad

del proyecto.

Tabla 8 – Proyección de los flujos de fondos libres para los próximos 5 años

	Y1 2016	Y2 2017	Y3 2018	Y4 2019	Y5 2020
Ventas netas	USD 318.232	USD 318.232	USD 716.022	USD 954.696	USD 1.432.044
Costos de producción	-USD 196.724	-USD 196.724	-USD 442.629	-USD 590.171	-USD 885.257
Ingreso bruto	USD 121.508	USD 121.508	USD 273.394	USD 364.525	USD 546.787
Gastos generales	-USD 53.039	-USD 53.039	-USD 71.602	-USD 95.470	-USD 143.204
EBITDA	USD 68.470	USD 68.470	USD 201.791	USD 269.055	USD 403.583
Depreciación	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
EBIT	USD 68.470	USD 68.470	USD 201.791	USD 269.055	USD 403.583
Impuestos	-USD 23.964	-USD 23.964	-USD 70.627	-USD 94.169	-USD 141.254
NOPLAT	USD 44.505	USD 44.505	USD 131.164	USD 174.886	USD 262.329
NOPLAT	USD 44.505	USD 44.505	USD 131.164	USD 174.886	USD 262.329
+ Depreciaciones	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
+ Valor contable de activos vendidos	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
- Inversiones en NOF	USD 16.394	USD 16.394	USD 36.886	USD 49.181	USD 73.771
- Inversiones en activos fijos	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
FLUJO DE FONDOS LIBRES USD	USD 60.899	USD 60.899	USD 168.050	USD 224.067	USD 336.100

56

Algunos comentarios adicionales:

- No se imputó depreciación para los muebles y útiles de oficina
- La tasa de impuesto a la ganancia fue del 35%
- Existe un descalce financiero dado los ciclos de facturación al cliente y de pago a los consultores que implica la necesidad de un capital de trabajo equivalente a un mes de sueldos

Se asume que los flujos de fondos libres que se generarán a partir del 2020 serán positivos, y hasta mayores que los obtenidos en ese último año proyectado. En consecuencia, para poder calcular la valuación del proyecto, se debería estimar o una perpetuidad que represente los ingresos proyectados del 2020 en adelante o un valor llave (valor de venta de la Gerencia al 2020).

Con intención de plantear un escenario más ácido, solo se contemplará el flujo presentado en la Tabla 8, asumiendo que desde el 2021 la Gerencia en NI deja de existir y no se recupera ninguna inversión.

8.2. Valuación del proyecto

8.2.1. La tasa de descuento

La tasa de descuento que se utilizará es la que representa el costo que enfrenta PCG al

endeudarse (WACC, por sus siglas en inglés). Para calcularla se tuvo en cuenta la siguiente información:

- Según los Estados de Resultado de PCG, en el 2014 el 30% de su activo estaba financiado con deuda y el restante con los aportes de los accionistas
- La tasa promedio a la que se ha estado tomando deuda es del 23,5%, con un costo financiero tal que la misma asciende a 26%
- La tasa de rendimiento exigida informada por los accionistas es del 40%

En consecuencia, el WACC de la compañía y con la cual se evaluará el proyecto es del 33,07%¹².

8.2.2. El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

A partir de todo lo expuesto, se arribó a los siguientes valores de VAN y TIR:

Tabla 9 – VAN y TIR del proyecto

	Y0 2015	Y1 2016	Y2 2017	Y3 2018	Y4 2019	Y5 2020
Inversión inicial	-USD 126.922					
Flujo de fondos libres		USD 60.899	USD 60.899	USD 168.050	USD 224.067	USD 336.100
WACC = 33,07%						
VAN = USD176.561						
TIR = 77%						

Nota: tanto el VAN como la TIR calculadas contemplan movimientos de dinero hasta el 2020, es decir, se trabajó con un escenario ácido que no considera ni un valor llave o perpetuidad que refleje los flujos que se podrían generar desde ese año en adelante.

8.3. Desarrollo de una Gerencia de NI

Dado que se obtuvo un VAN positivo, recomendamos avanzar con la creación de la Gerencia de NI. El rendimiento que arroja este proyecto, es ampliamente superior al exigido por los accionistas de PCG (40%), por lo que entendemos que esta propuesta será de su agrado.

¹² $WACC = Ke \frac{CAA}{CAA+D} + Kd (1 - T) \frac{D}{CAA+D} = 40\% 0,7 + 26\% (1 - 0,35)0,3 = 33,07\%$

9. ANEXOS E INFORMACIÓN SOPORTE

APÉNDICE 1

¿Qué son los NI?

58

Dada la vasta cantidad de definiciones existentes para explicar el concepto de NI, se optó por considerar aquella formulada por la SNV y WBCSD, en su reporte “Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina”: los NI son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida. Los NI contribuyen a que las empresas se desarrollen de forma sostenible y amplíen sus segmentos de mercado hacia sectores de la población de bajos ingresos, a la vez que promueven que las familias en situación de pobreza aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado y la dinámica del sector empresarial. Por lo tanto, los NI son iniciativas empresariales que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuyen a la reducción de la pobreza a través de la incorporación de ciudadanos de bajos ingresos a su cadena de valor en una relación de ganancia mutua.

Un NI se establece a través de la relación entre una empresa -empresa “ancla”- y grupos de emprendedores o consumidores locales y busca maximizar tanto el valor social como el económico. Es aquí en donde este concepto se diferencia de otros esfuerzos, válidos e importantes como los esquemas de filantropía, que actúan en áreas ajenas a la actividad principal del negocio y no necesariamente buscan generar un retorno financiero o contar con esquemas de sostenibilidad económica en el tiempo.



El modelo de NI tiene tres focos puntuales de interacción con la población que permite minimizar los riesgos de fracaso, los cuales se detallan a continuación:

- **Consumidores:** Las empresas se centran en crear capacidad de consumir entre las poblaciones de bajos ingresos. Esta estrategia vincula a las poblaciones de bajos ingresos como consumidores. Las empresas crean productos y servicios de calidad para satisfacer las necesidades del segmento de baja renta a precios y condiciones accesibles.
- **Productores – Proveedores:** Ver a los estratos de bajos ingresos como posibles proveedores, productores o distribuidores de sus respectivos productos o servicios.
- **Socios:** Diseñar modelos de negocio y de gestión, en donde los estratos de bajos ingresos se conviertan en socios de las empresas.

La visión que implica ver a los estratos de bajos recursos como consumidores, ha suscitado algunas voces críticas que temen que “convertir a los pobres en consumidores” sea una forma de imperialismo corporativo incapaz de contribuir a solucionar la raíz del problema de la pobreza y el desarrollo sostenible. Algunos autores como Aneel Karnani (2007) alertan que, en lugar de tratar a los pobres como consumidores, es necesario ver a los pobres como productores – proveedores (dentro de la cadena de valor), porque la única forma de aliviar la pobreza es aumentando el ingreso de la población pobre. A pesar de estas críticas desde PCG creemos que esta estrategia es válida siempre y cuando el producto a desarrollar esté alineado con el core business de la compañía y genere impacto social.

Lo detallado en el párrafo anterior explica la existencia de la segunda modalidad de los NI, que vincula a las poblaciones de bajos ingresos como productores, proveedores o distribuidores: las empresas incorporan a las personas de bajos ingresos en el desempeño de esas funciones.

Otros puntos de vista prefieren evitar esta dicotomía entre consumidores y productores y consideran que, en el ámbito empresarial, los pobres deben integrarse como socios o aliados comprometidos en la co-creación de nuevos negocios capaces de generar valor para el conjunto de las partes interesadas. Este cambio de mentalidad requiere el desarrollo de nuevas habilidades directivas, que permitan diseñar productos y modelos de negocio que sirvan al conjunto de los intereses económicos y sociales de todas las partes implicadas en las transacciones.

Esto explica la tercera modalidad de los NI, que vincula a las poblaciones de bajos ingresos como socios o aliados: las empresas participan de un proceso de co-creación de nuevos negocios con las poblaciones de bajos ingresos, a través de un profundo diálogo con los pobres, resultando en un compromiso compartido que crea valor para la comunidad, al tiempo que establece una base de crecimiento e innovación empresarial a largo plazo.

En línea con lo anteriormente desarrollado, podemos decir que los NI pueden ser promovidos tanto desde el sector privado como desde el sector social y buscan contribuir a la superación de la pobreza de una manera innovadora al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en una cadena de valor, buscando el beneficio para todas las partes involucradas: para los emprendedores o microempresarios porque les asegura una oportunidad de negocio y de ingresos, para la empresa, porque fortalece su cadena de proveedores o distribuidores y para la sociedad como un todo porque además del impacto económico, se busca crear valor social y un impacto ambiental positivo.

APÉNDICE 2

PRINCIPALES COMPETIDORES

NJAMBRE



Formato: Organización de la sociedad civil con formato de Sociedad Anónima

Domicilio: Iguazú 451, Ciudad de Buenos Aires, Argentina

Contacto: hola@njambre.org

Web: www.njambre.org/

Origen: 2012

Actividades: Identifica, co-crea y desarrolla empresas de innovación con impacto socio ambiental. Se involucra y busca tomar riesgos en los emprendimientos que selecciona

Observaciones: Si bien su foco está en el desarrollo de emprendimientos, la misma se encuentra en condiciones de asesorar a compañías (con las cuales de hecho manifiesta tener alianzas estratégicas)

60

NESST



Formato: Fundación

Domicilio: s/d

Contacto: nesst@nesst.org

Web: www.nesst.org/argentina/

Origen: 1997, pero en la Argentina desde 2008

Actividades: Desarrolla empresas sociales sostenibles que resuelven problemas sociales críticos en países considerados economías emergentes

Observaciones: Si bien su foco está en el desarrollo de emprendimientos, la misma se encuentra en condiciones de asesorar a compañías (con las cuales de hecho manifiesta tener alianzas estratégicas)

ASHOKA



Formato: Organización global sin fines de lucro

Domicilio: s/d

Contacto: infoargentina@ashoka.org

Web: www.argentina.ashoka.org/

Origen: 1980, pero en la Argentina desde 1994

Actividades: Promueve la cultura emprendedora y la innovación social. Facilita puentes entre distintos actores de la sociedad para estimular procesos de impacto que tiendan a un mundo más inclusivo y sustentable

Observaciones: Una de sus áreas de trabajo "Economías Integradas" se centra en el desarrollo del concepto de NI en las empresas, por lo que hoy desarrollan proyectos para éstas

FUNDES



Formato: Consultoría

Domicilio: s/d

Contacto: internacional@fundes.org

Web: www.fundes.org/

Origen: 1984

Actividades: Desarrolla programas para corporaciones y gobiernos que buscan generar eficacia, rentabilidad, bienestar, innovación a lo largo de la cadena de valor

Observaciones: Fundes se posiciona como una consultora orientada a brindar soluciones a las mipymes latinoamericanas. Sin embargo, la misma se encuentra en condiciones de asesorar a grandes empresas, donde de hecho algunas de éstas lo sponsoran. Asimismo, cuenta con varios estudios de investigación de su autoría

61

AVINA



Formato: Fundación

Domicilio: Parera 15 piso 10, Ciudad de Buenos Aires, Argentina

Contacto: info.argentina@avina.net

Web: www.avina.net/

Origen: 1994

Actividades: Contribuye al desarrollo sostenible de América Latina fomentando alianzas entre líderes sociales y empresariales. La Fundación Avina trabaja como un articulador, co-inversor y facilitador, empleando sus recursos, presencia local y relaciones con aliados para incubar y escalar estrategias comunes de cambio regional y nacional

Observaciones: Avina desarrolla iniciativas en conjunto con organismos de todo tipo, entre los cuales se encuentran las empresas privadas

UTDT - ENI



Formato: Espacio dentro de la Universidad Torcuato Di Tella

Domicilio: Av. Figueroa Alcorta 7350, Ciudad de Buenos Aires, Argentina

Contacto: negocios@utdt.edu

Web: www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=11083&id_item_menu=15327

Origen: 1991 se fundó la Universidad

Actividades: Promover el desarrollo de los NI en la región Latinoamérica, a través de la generación y difusión de conocimientos y experiencias

Observaciones: A través de uno de sus ámbitos de trabajo "Proyectos Especiales", diseñan propuestas de diversa índole para actores del sector privado que requieran de la implementación de programas de formación, proyectos de investigación u otros

APÉNDICE 3

CASO DE ÉXITO DE PCG: PROGRAMA DE CREACIÓN DE VALOR PARA CORPORACIÓN LINDLEY

Situación Inicial

La Corporación Lindley, embotelladora exclusiva de Coca Cola para Perú, es una empresa centenaria y líder en la industria de las bebidas no alcohólicas en el Perú.

En la presentación de su plan quinquenal 2009-2013 dado el escenario de mercado evaluado, con volúmenes en crecimiento, nuevos mercados en desarrollo, necesidad de importantes inversiones en infraestructura y un mercado financiero exigente, la compañía define:

Reinventar la organización para lograr saltos cuánticos en el nivel de eficiencia de la operación, flujos de caja y rentabilidad.

En 2009 Corporación Lindley convoca a PCG Consulting, que los habían acompañado en proyectos de gran envergadura, para el desarrollo del **Proyecto Génesis**, instrumentado mediante la ejecución de un **Programa de Creación de Valor**.

SABEMOS Y HACEMOS. CREAMOS VALOR ©COPYRIGHT. PCGCONSULTING

El proceso

Se comenzó en el segundo semestre del 2009 y fue desarrollado en 100 días. Su implementación se llevo a cabo durante 16 meses.

Contó con una participación activa de los primeros niveles de la empresa a través de jornadas de Alineación Estratégica y Generación de Ideas.

Como metodología de abordaje se realizó una revisión vertical por área y otra horizontal a través de una mirada cross de los procesos, detectando corredores estratégicos de oportunidades y determinando Iniciativas de ahorros de costos y gastos y de incremento de ingresos

Uno de los factores de éxito del proyecto consistió en el foco en la Gestión del Cambio, atendiendo los aspectos de Comunicación, Motivación, Clima para el Cambio y la Cultura Organizacional.

SABEMOS Y HACEMOS. CREAMOS VALOR ©COPYRIGHT. PCGCONSULTING

Los Resultados



PCG ha ayudado a Corporación Lindley a generar una CULTURA DE CREACIÓN DE VALOR en cada etapa del negocio, creciendo en participación de mercado y rentabilidad.

Como resultado se obtuvieron U\$S 32 millones de eficiencias, superando en un 60% las expectativas planteadas originalmente.

La clave fue una cultura de eficiencias en el diseño de los procesos y la estructura, en el manejo de los costos y gastos, y aprovechamiento de las oportunidades de negocio.

APÉNDICE 4

NORMA ISO 26000 – GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

NORMA ISO 26000

La ISO 26000 (Responsabilidad Social) es una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés). No tiene propósito de ser certificatoria, regulatoria o de uso contractual.

64

Propósito de la Norma ISO 26000

- Asistir o ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RS.
- Apoyar a las organizaciones a demostrar su RS mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los accionistas y grupos de interés, incluyendo a los gestores, a quienes quizás recalcará su confianza y satisfacción; facilitar la comunicación confiable de los compromisos y actividades relacionadas a RS.
- Promover y potenciar una máxima transparencia. El estándar será una herramienta para el desarrollo de la sustentabilidad de las organizaciones mientras se respetan variadas condiciones relacionadas a leyes de aguas, costumbre y cultura, ambiente psicológico y económico.
- Hacer también un ligero análisis de la factibilidad de la actividad, refiriéndose a los asuntos que pueden afectar la viabilidad de la actividad y que requieren de consideraciones adicionales por parte de ISO.

De esta manera se plantean como beneficios esperados de la implementación del estándar, los siguientes:

- Facilitar el establecimiento, implementación y mantenimiento y mejora de la estructura o marcos de RS en organizaciones que contribuyan al desarrollo sustentable.
- Contribuir a incrementar la confianza y satisfacción en las organizaciones entre los accionistas y grupos de interés (incluyendo a los gestores).
- Incrementar las garantías en materia de RS a través de la creación de un estándar único aceptado por un amplio rango de stakeholders.
- Fortalecer las garantías de una observancia de conjuntos de principios universales, como se expresa en las convenciones de las Naciones Unidas, y en la declaración incluida en los principios del Pacto Global y particularmente en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, las declaraciones y convenciones de OIT, la declaración de Río sobre el medioambiente y desarrollo, y la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción. Facilitar las liberaciones del mercado y remover

las barreras del comercio (implementación de un mercado abierto y libre), complementar y evitar conflictos con otros estándares y requerimientos de RS ya existentes.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo. El Marco, que incluye la Guía para la elaboración de Memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social. GRI está comprometido con la mejora continua y el incremento del uso de estas Guías, la cuales se encuentran a disposición del público de manera gratuita.

GRI es una organización sin ánimo de lucro con múltiples grupos de interés. Fue fundada por CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en el año 1997 en Estados Unidos. En el año 2002, GRI trasladó sus oficinas a Amsterdam, donde actualmente se encuentra su Secretaría. GRI cuenta con oficinas regionales ("Focal Points") en Australia, Brasil, China, India y Estados Unidos, y además, cuenta con una red de más de 30.000 personas en todo el mundo.

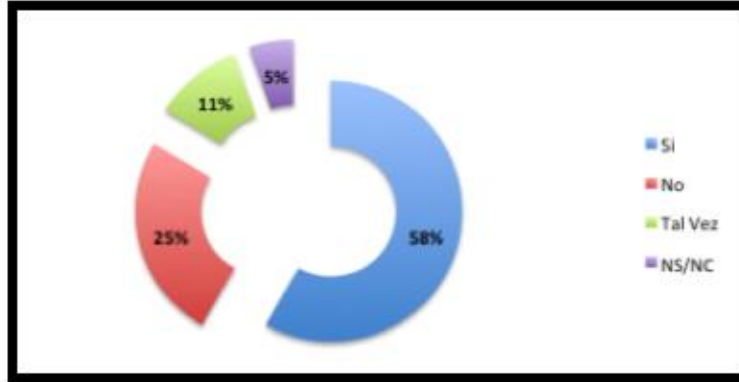
GRI mantiene Alianzas Estratégicas Globales con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCED), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (United Nations Global Compact, UNGC) y la Organización Internacional de Normalización (ISO).

GRI y su Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad actúan en sinergia con la Iniciativa de la Carta de la Tierra, la Corporación Financiera Internacional (CFI) y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

APÉNDICE 5

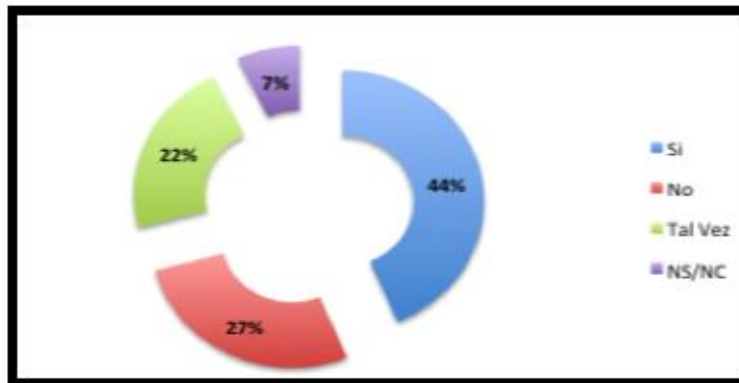
ENCUESTA CONSULTORÍA NI

- 1) ¿Actualmente usted adquiriría un servicio de consultoría para entender cuál es el nivel de involucramiento de su empresa con los NI?

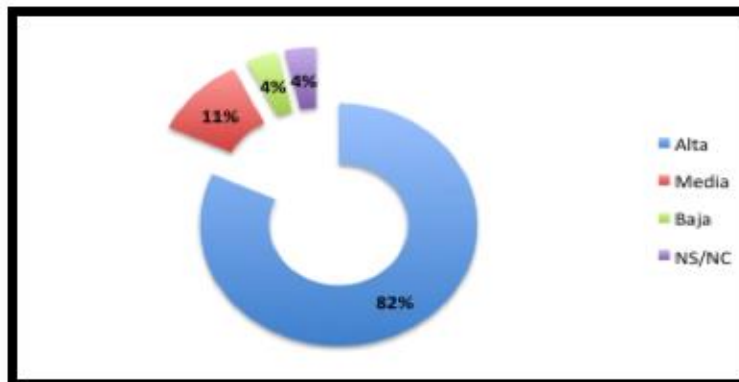


66

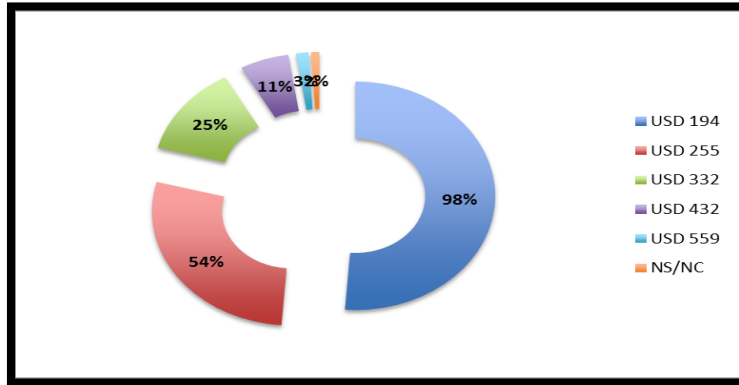
- 2) ¿Pagaría la hora de consultoría sobre NI si el valor de la misma estuviese entre USD 166 y USD 221?



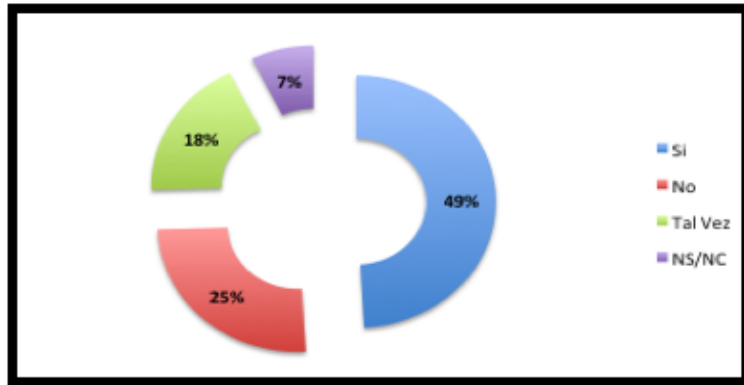
- 3) ¿Cuál es la probabilidad de que usted contrate la hora de consultoría sobre NI a un costo de USD 166?



4) ¿Qué precio de los que se detallan a continuación usted estaría dispuesto a pagar por la hora de consultoría de NI? (Los resultados se encuentran expresados en términos de demanda acumulada).



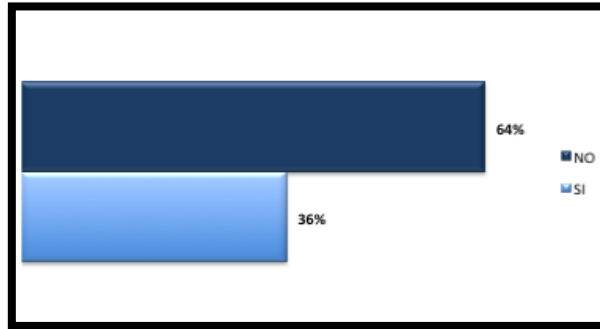
5) ¿Considera que la consultoría en NI es indispensable para su negocio actual?



APÉNDICE 6

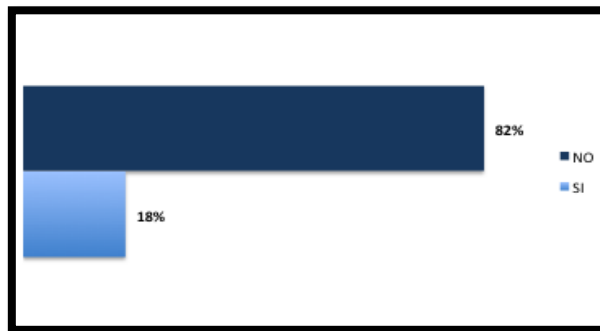
ENCUESTA CONSULTORÍA NI II

1) ¿Tiene conocimiento sobre el servicio de consultoría de NI?

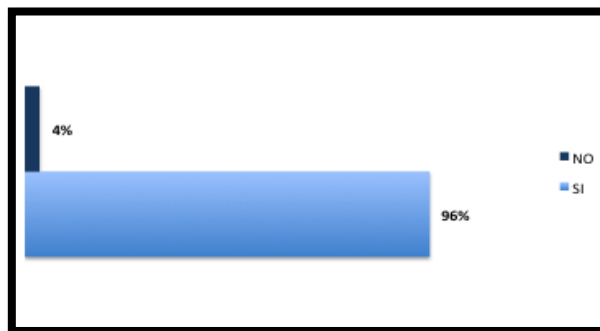


68

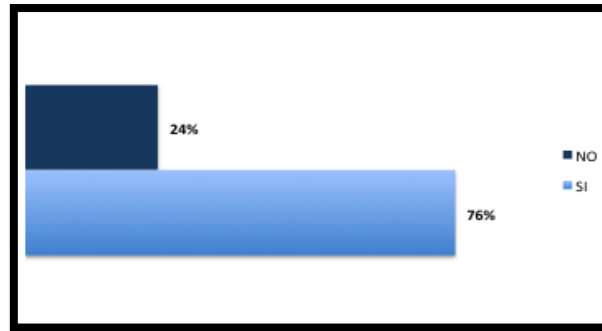
2) ¿Ha recibido alguna oferta de este tipo de servicio en los últimos 6 meses?



3) ¿Considera que incorporar los NI a su cadena de valor representa un valor agregado para sus clientes?



4) ¿Estaría dispuesto a realizar algún tipo de ensayo/simulación en donde se incorpore el concepto de NI en algunos de sus procesos de su cadena de valor?



5) ¿Considera viable lanzar un producto a un precio competitivo, basándose en un modelo de NI?



APÉNDICE 7

MOBILIARIO PARA LAS OFICINAS DE NI

Muebles y útiles	Cantidad	Precio unitario (c/IVA)	Importe final	Proveedor
Escritorios	3	USD 103	USD 310	http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-554212779-escritorio-platinum-mod-402-120-2-cajones-cerradura-_JM
Sillas	6	USD 77	USD 464	http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-550380412-envio-gratis-silla-oficina-ergonomica-pc-multi-regulable-_JM
Sillones ejecutivos	3	USD 171	USD 514	http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-548385634-sillon-ejecutivo-oficinapcescritorio12cuotas-sinte-x-mp-_JM
Computadoras	3	USD 1.768	USD 5.304	http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-551372091-lenovo-g480-core-i7-8gb-14-espanol-usb-30-nueva-unica-_JM
Kits para consultores	3	USD 17	USD 50	Confección propia
Útiles librería varios	-	USD 55	USD 55	Librería Gama
Teléfonos	3	USD 30	USD 89	http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-550287683-telefono-panacom-pa-7600-con-caller-id-manos-libres-nuevos-_JM
Aparatos luminarios	2	USD 210	USD 420	http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-552801248-plafon-iluminacion-luminaria-spots-hogar-comercio-oficina-_JM
IMPORTE TOTAL EN USD			USD 7.206	

APÉNDICE 8

FORMULARIO DE ACTIVACIÓN DE PROYECTO EN ARGENTINA

Solapa 1: Activación y comisiones

FORMULARIO ACTIVACIÓN PROYECTOS DE PCG



71

1. INFORMACIÓN DEL CLIENTE Y DEL PROYECTO

Gerente Proyecto:	Desplegar Lista y Elegir: Nombre y Apellido	UN:	Desplegar Lista y Elegir UN
Cliente:		Factura:	Desplegar Lista y Elegir Empresa
Contacto con el Cliente <small>Nombre interno del Proyecto (es el mismo nombre que se usa para el Parte de Gastos)</small>	<i>indicar persona de contacto para la Administración</i>	Moneda:	Desplegar Lista y Elegir Moneda
Nombre del Proyecto para el Cliente <small>(irá en la Leyenda de la Factura):</small>		Tipos de Cambio a Utilizar <small>(Los TC deben ser chequeados por Emilia previamente)</small>	
Política de Gastos	<i>indicar si la política de gastos cuenta con alguna particularidad</i>	Tipo de Cambio \$/US\$: <small>(completar si factura PCG Arg)</small>	Tipo de Cambio N. O. \$/US\$: <small>(completar si factura PCG)</small>

2. FACTURACION

Mes de Facturación	Desplegar Lista y Elegir Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Concepto de Facturación	Desplegar Lista y Elegir Concepto													
Número de Cuota														
Facturación														0,0
Conversión a \$ Argentinos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Aclaración
En caso de que ninguna opción de las listas desplegables apliquen a este proyecto, detallar aquí. Si la facturación tiene alguna particularidad, por favor, informar.

3. COMISION / RECONOCIMIENTO POR VENTA

¿Corresponde Comisión?	Desplegar Lista y Elegir Opción				Atención! Las comisiones se pagan contra cobranza y se debe elegir una sola modalidad (% o VA) Si el arreglo es diferente, por favor, indicarlo en esta celda.
Nombre					
Indicar % o Valor Absoluto Total Acordado	Porcentaje		Valor Absoluto Total		
Calculo Total	Porcentaje	\$ -	Valor Absoluto Total	\$ -	

Comentarios
1. Una vez recibido este formulario, se dispara el aviso de Comunicación a CHI, si no se ha comunicado previamente.
2. Recordar enviar el "Formulario Equipo y Costos Directos" y "Presupuesto del Proyecto" para finalizar la activación del proyecto.

Solapa 2: Equipo y costos

1. FORMULARIO DE ACTIVACIÓN - Gerente y Consultores Staff

Mes	Desplegar y Elegir Mes														TOTAL
Consultor 1	Desplegar Lista y Elegir:	S													0,0
Gte. Proyecto / DUN	Nombre y Apellido	hs													0,0
Consultor 2	Desplegar Lista y Elegir:	S													0,0
Staff de Argentina	Nombre y Apellido	hs													0,0
Consultor 3	Desplegar Lista y Elegir:	S													0,0
Staff de Argentina	Nombre y Apellido	hs													0,0
Consultor 4	Desplegar Lista y Elegir:	S													0,0
Staff de Argentina	Nombre y Apellido	hs													0,0
Consultor 5	Desplegar Lista y Elegir:	S													0,0
Staff de Argentina	Nombre y Apellido	hs													0,0
Consultor 6	Desplegar Lista y Elegir:	S													0,0
Staff de Argentina	Nombre y Apellido	hs													0,0
Consultor 7	Desplegar Lista y Elegir:	S													0,0
Staff de Argentina	Nombre y Apellido	hs													0,0
Consultor 8	Desplegar Lista y Elegir:	S													0,0
Staff de Argentina	Nombre y Apellido	hs													0,0
Consultor 9	Desplegar Lista y Elegir:	S													0,0
Staff de Argentina	Nombre y Apellido	hs													0,0
Consultor 10	Desplegar Lista y Elegir:	S													0,0
Staff de Argentina	Nombre y Apellido	hs													0,0
Consultor 11:	Desplegar Lista y Elegir:	S/A													0,0
Staff de Perú	Nombre y Apellido	S													0,0
Consultor 12:	Desplegar Lista y Elegir:	S/A													0,0
Staff de Perú	Nombre y Apellido	S													0,0
Consultor 13:	Desplegar Lista y Elegir:	S													0,0
Staff de Perú	Nombre y Apellido	hs													0,0

2. FORMULARIO DE ACTIVACIÓN - Gerente y Consultores Spot

Mes	Desplegar y Elegir Mes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	TOTAL
Gerente Spot:	Desplegar y Elegir Mes	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	0,0
Consultor Spot:	Desplegar y Elegir Mes	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	0,0
Consultor Spot:	Desplegar y Elegir Mes	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	0,0
Consultor Spot:	Desplegar y Elegir Mes	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	0,0
Consultor Spot:	Desplegar y Elegir Mes	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	0,0
Consultor Spot:	Desplegar y Elegir Mes	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	0,0

3. FORMULARIO DE ACTIVACIÓN - Otros Gastos

Mes	Desplegar y Elegir Mes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	TOTAL
Materiales/Licencias Adicionales:	Desplegar y Elegir Mes	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	0,0
Materiales/Licencias Adicionales:	Desplegar y Elegir Mes	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	0,0
Gastos de Viaje Estimados:	Desplegar y Elegir Mes	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	0,0
Otros Gastos Directos:	Desplegar y Elegir Mes	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	Moneda	0,0

Comentarios:

BIBLIOGRAFÍA

- Informe: “Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina”; SNV y WBCSD; Septiembre 2010
- Artículo: “Negocios inclusivos: transformación social efectiva de la mano del sector privado”; Iván Darío Lobo y Ezequiel Reficco; Junio 2011
- Informe: “Primer relevamiento de actores de los Negocios Inclusivos en Argentina – Primera Parte: Emprendimientos y Pequeñas Empresas”; Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Torcuato Di Tella; 2013
- Información publicada por el BID en su página web (<http://www.iadb.org/es/proyectos/busqueda-avanzada,1301.html?query=negocios+inclusivos&ProjectNumber=&Country=&Status=&Topic=&Sector=&SubSector=&ESIC=&YearFrom=&YearTo=&Fund=&ProjectType=&Cofinancing=&FinancialProd=&FinancingOver=&FinancingUnder=&FinCurrency=&adv=true>)
- Información publicada por el Ministerio de Relaciones Exteriores en su página web (<http://www.inversiones.gov.ar/es/economia-y-negocios>)
- Informe: “2nd Survey on Sustainable Development and CRS in the Private Sector in Argentina”; PricewaterhouseCoopers; 2011
- Web CEADS; <http://www.ceads.org.ar/home.htm>
- Web Njambre; <http://www.njambre.org/>
- Web NESsT; <http://www.nesst.org/argentina/>
- Web Avina; <http://www.avina.net/>
- Web Ashoka; <http://argentina.ashoka.org/>
- Web ENI; http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=11083&id_item_menu=15327
- Artículo: “Negocios inclusivos, con el desafío de producir un bien social”; Diario La Nación; Junio 2014. <http://www.lanacion.com.ar/1696188-negocios-inclusivos-con-el-desafio-de-producir-un-bien-social>
- Artículo: “Empresas de bien público”; Diario La Nación; Noviembre 2014. <http://www.lanacion.com.ar/1740238-empresas-de-bien-publico>
- “Web IESE; <http://www.iese.edu>
- WEB Harvard University; <http://revista.drclas.harvard.edu>
- WEB Grupo de Fundaciones y Empresas; <http://www.gdfe.org.ar/>
- WEB FUNDES Latinoamérica; <http://www.fundes.org>
- WEB Visión Sustentable; <http://www.visionsustentable.com.ar>



SABEMOS Y HACEMOS. CREAMOS VALOR

WWW.PCGLATAM.COM

SEGUINOS EN

