



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA  
MAESTRÍA EN ECONOMÍA APLICADA

---

Evaluación de proyectos:  
Constitución de una consultora

Alumno: Agop Karagoz

Tutor: Hernán Ruffo

Fecha: 2/4/20

---

# *Evaluación de proyectos: Constitución de una consultora*

## *Resumen*

---

En este trabajo vamos a desarrollar e implementar los mecanismos necesarios para constituir una consultora lo suficientemente eficiente para competir en un mercado extremadamente competitivo. Para ello, haremos un exhaustivo análisis del mercado en el que estará inmersa, cuales serán los consumidores potenciales y competencia.

Para ello, se realizará un relevamiento individualizado de varios competidores, identificando qué servicios prestan, sus plataformas web, cómo ofrecen sus servicios, su vínculo con los clientes potenciales y el manejo de sus redes sociales. Por el lado de la estimación de la demanda del sector privado, realizaremos una encuesta dirigida a principalmente a dueños de PyMes y Negocios Barriales. En cuanto al Sector Público, implementaremos el método Delphi con funcionarios de los tres niveles de gobierno para nutrirnos de la información necesaria para este sector.

Adicionalmente detallaremos cuál será la estrategia de posicionamiento de la marca, elaborando un plan de negocio consistente desarrollando cual será la estructura que deberá adoptar el negocio para dar sus primeros pasos. Finalmente, plantearemos el escenario de proyección de ventas y la proyección económica y financiera de la consultora para los próximos tres años. Con esta información, sabremos cual será el costo de la inversión y cuando la consultora comenzaría a ser rentable.

Palabras Clave: Emprendedores, Emprendimiento, Evaluación de Mercado, Consultora.

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	5
<b>CAPITULO 1: CONSTITUCIÓN DE LA CONSULTORA</b>	
Motivaciones y Origen de la Idea .....	6
Descripción de la Consultora.....	6
Misión y Visión .....	7
Valores Corporativos y Slogan .....	8
Servicios que ofreceremos .....	8
Objetivos .....	9
<b>CAPITULO 2: Evaluación de Mercado: Descripción ampliada del producto, el Mercado Consumidor y el Mercado Competidor</b>	
Evaluación de Mercado .....	10
Problema y Oportunidad.....	11
Formas de Investigación .....	13
Descripción ampliada del producto .....	14
El mercado del Consumidor .....	17
El mercado del Competidor .....	20
Porque nosotros vs Competidores .....	22
<b>CAPITULO 3: Técnicas de Predicción de la Demanda y Análisis FODA.</b>	
Introducción a las técnicas de Predicción de la Demanda .....	24
Método Delphi para el Sector Publico .....	26
Encuesta diseño, elaboración y análisis de resultados .....	28
Análisis FODA .....	31
<b>CAPITULO 4: Desarrollo de Ventas y abordaje al cliente</b>	
Canales de comercialización, marketing y comunicación .....	32
Carta de presentación y tarjeta comerciales.....	33
Sitio Web y Mailing.....	35
Publicidad en Medios Masivos, Redes Sociales y Congresos.....	36
Plan de Marketing .....	37
Los Primeros 10 y Formulario de Salud de la Firma.....	37

**CAPITULO 5: Desarrollo del Negocio**

Concepto de Negocios .....	41
Análisis de la periodicidad de ingresos y Costos .....	42
Análisis y definición del precio.....	43
Proyección de Ventas y horizonte temporal.....	45

**CAPITULO 6: Estructura y Organización de la Firma**

Registro de la Firma.....	47
Tareas y tramites Contables de la consultora.....	47
Organigrama, Funciones y Descripción de los puestos.....	48
Proyección Económica y Financiera .....	50

**CONCLUSIONES FINALES .....**59

**BIBLIOGRAFÍA.....**60

**ANEXOS: Planillas de Gestión y Membretes de información.....**61

## **Introducción**

Como profesional de las ciencias económicas, considero que un enfoque técnico de las operaciones económicas y financieras de cualquier individuo u organización junto a un diagnóstico y análisis minucioso, puede redundar en negocios mas sustentables y con mayores márgenes de ganancia.

Con esta certeza, comencé a desarrollar la idea de adaptar la teoría microeconómica y presupuestaria, con mi experiencia en la administración de pequeñas y grandes organizaciones a la realidad cotidiana de pequeños comerciantes, PyMEs y negocios barriales. El objetivo era simple de definir, pero no de alcanzar. Habiendo visto a mi padre, orfebre de profesión y con un pequeño negocio, sufrir las vicisitudes de la inestable realidad económica argentina, siempre me inquietaron cuales podrían ser las herramientas que existían, y como podría yo desarrollarlas, para intentar reducir la incertidumbre, maximizar el beneficio y aumentar la estabilidad de pequeños comerciantes como él que son los mas vulnerables en el mercado.

Teorizar sobre esos temas no me parecía suficiente. Siempre soñé poner manos a la obra y ayudar efectivamente a esas personas que están en el corazón de la economía nacional. La gran disparidad en las oportunidades que tienen las personas en poder volver a una empresa u organización exitosa, es en muchos casos, una cuestión de acceso a los medios que permitan el control de los gastos e ingresos, como así también del flujo de cajas.

El desafío probó ser mas grande de lo estimado. Los primeros clientes me mostraron que pymes y monotributistas no solo no procesaban la información sobre sus operaciones para tomar decisiones fundadas en razonamiento científico, sino que ni siquiera registraban sus operaciones en forma ordenada, fiable y consistente. En base a las asesorías realizadas y relevamientos elaborados, he notado que las firmas de menor recurso simplemente sobreviven, están siempre al fleje de la banca rota, o bien solo cubren sus necesidades básicas.

Gracias a lo que aprendí en este proceso, he desarrollado un sistema simple, eficiente y poco costoso, mediante el cual los clientes pueden mantener un registro efectivo de su actividad económica y a partir de estos, mi equipo y yo podemos ayudarlos a crear un plan de acción claro y preciso, pero al mismo tiempo flexible, adaptable a sus necesidades. Nuestros clientes han optimizados sus egresos y costos y maximizado sus ganancias.

Con nuestros procesos, todas las firmas podrán tener acceso a un control de sus ingresos y egresos y poseer todos los medios necesarios para analizar la rentabilidad de su firma.

## Capítulo 1: Nuestros Primeros Pasos.

*“Siempre parece imposible, hasta que se hace”*

*Nelson Mandela*

### Motivaciones y origen de la idea:

En un contexto desfavorable en términos macroeconómicos, donde la recesión, la inflación y la devaluación golpea a la sociedad y a las empresas, es que surge esta idea para ayudar, apoyar y fomentar el desarrollo de Micro Pymes y negocios barriales. Gracias a la sistematización de los procesos administrativos, fácilmente adaptables a las necesidades de estas firmas, buscamos mediante precios accesibles alcanzar una gran cantidad de clientes a lo largo de los próximos meses y ayudarlos a solventar y sobrellevar la crisis y que luego puedan aprovechar los momentos de bonanza.

El objetivo principal que tenemos será el de acercar un sistema de gestión a firmas que no posean un control sobre sus ingresos/egresos, o bien, a aquellas que necesiten una auditoría sobre la forma en la cual proceden al control de sus finanzas. Hemos encontrado que muchas firmas no tienen conocimientos sobre como gestionar eficientemente un P&L, y si nos adentramos principalmente en la administración de los negocios barriales o algunas Micro PyMes, estas no posean los modelos de control de gestión acorde a sus necesidades, o que por más que lo deseen, no puedan acceder a los medios de contratación de un proveedor/empleado que haga este análisis, bajo la afirmación: “llegamos con lo justo a fin de mes, no podemos afrontar un gasto más”.

Esto motiva la idea de acercar un servicio de calidad a precios accesibles para las firmas de menor recurso. Generando los mecanismos suficientes y eficientes para poder sistematizar procesos de control presupuestario y de flujo de caja para poder así brindar ayuda a negocios/firmas que no poseen los medios para acceder a contratar a un empleado para llevar adelante su administración o bien para contratar una consultora para que realice estas tareas.

### Descripción de la consultora

En las próximas páginas veremos el desarrollo de un plan para constituir una consultora. Sabiendo lo difícil que puede resultar elaborar esta tarea es que vamos a maximizar esfuerzos en el análisis de las variables más importantes en lo referente a la constitución de la consultora, para intentar atenuar la curva de aprendizaje que tendré al momento de lanzar la consultora al mercado y terminar volviendo a mi idea, una realidad exitosa.

En primer lugar, definimos el nombre de la consultora: “Kartal” que significa “águila” en turco. Consultándolo con especialistas del rubro del marketing confirmaron en que este nombre brinda seguridad, y la imagen de un águila que “se eleva, toma distancia y observa con una precisión milimétrica”.

En segundo lugar, lo más importante para nosotros, son los valores que van a regir a la consultora. Estos serán los de la honestidad, la integridad, el profesionalismo y la cercanía con el cliente, no solo desde el punto de vista técnico sino también desde el humano. Somos los valores que tenemos y pregonamos.

Adicionalmente evaluaremos la conveniencia, o no, de arriesgarnos para lanzar este proyecto. Sabemos de antemano que la competencia en el sector es elevada (un mercado de competencia perfecta), y que los consumidores podrán tener preferencias muy disímiles entre sí, por ello también es que realizaremos estudios acerca del entorno en donde se localiza la empresa y aquellas estrategias para colocarnos en el mercado, analizando a los consumidores y a la competencia. Por último, finalizaremos este análisis elaborando un Plan de Marketing, enfocándonos en estudiar la viabilidad técnica, económica y financiera de este proyecto desde el punto de vista de la rentabilidad del mismo, en base a una proyección de ventas y gastos. En esta línea se comentarán y analizarán todos los pasos a seguir para convertir este proyecto en una realidad del sector.

A continuación, vamos a definir la misión, visión, valores, y un primer abordaje a los servicios que vamos a ofrecer al mercado:

Nombre: Kartal Consulting

Slogan: “Compromiso con la excelencia”.

Logo:



Misión:

Ofrecerles a los clientes una mirada innovadora, una nueva forma de percibir la eficiencia organizacional. Haciendo énfasis en el análisis y sistematización del proceso presupuestario, encontraremos la herramienta fundamental para el crecimiento de toda compañía.

Visión:

Las personas, empresas y entidades, deben ser actores protagónicos de la sociedad en la que se desarrollan.

Mediante las ventajas de la sistematización del proceso presupuestario y nuestros planes de financiación, cualquier firma tendrá la posibilidad de acceder a los servicios de planificación financiera y presupuestaria, evitando que esta siga siendo un beneficio para una pequeña minoría.

### **Nuestros Valores:**

La identidad y valores de nuestra compañía son un factor clave a la hora de relacionarnos con nuestros clientes y en la forma en la que hacemos negocios. Estos son los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento interna y en el vínculo con nuestros clientes:

#### ✓ **CALIDAD Y PROFESIONALISMO**

Nos destacamos por la calidad y profesionalismo de nuestro staff, contando con un equipo especializado para cada área en la que tenemos injerencia, siendo meticulosos en el análisis y teniendo a la excelencia como norte y lema.

#### ✓ **TRANSPARENCIA Y CONFIDENCIALIDAD**

Uno de nuestros lemas es poder relacionarnos con las personas en forma auténtica, honesta y bajo un absoluto respeto por el prójimo, brindando una completa confidencialidad de los trabajos realizados.

#### ✓ **CONFIANZA Y OBJETIVIDAD**

Criterios profesionales para la toma de decisiones con el correspondiente respaldo técnico que nos brindan nuestros profesionales.

### **Descripción de los servicios que ofrecemos al mercado:**

Siguiendo con el análisis en cuestión debemos incursionar y describir con mayor detalle cuales serán los servicios que ofrecemos, esto nos permitirá hacer el foco principalmente en nuestro producto y ver como reacciona la demanda frente a ellos, o bien, en que se diferencia o no de nuestra competencia, y como podemos hacerle frente para sacarle/ganarle mercado.

#### **Planificación y Control de Gestión**

La clave de un negocio se encuentra en la correcta planificación de gastos y recursos junto con un propicio control de la gestión operativa de la compañía. A su vez, es primordial tener siempre presente el posible impacto del contexto político y económico en el negocio, para poder así definir estrategias exitosas de inversión y posicionamiento.

- ✓ Brindar asesoramiento para lograr una correcta planificación de Recursos y Gastos de una organización (Foco en micro-Pymes y en Negocios Barriales).
- ✓ Asesoramiento sobre posibles proyectos de inversión.
- ✓ Manejo y control del cash-flow de la organización.

#### **Análisis de Escenarios Políticos y Económicos**

Con un equipo de especialistas asignados a procesar y analizar de manera crítica la información disponible, nuestros profesionales elaboran proyecciones para la toma de decisiones, que contribuyen a minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades del negocio. Pudiendo así

sacar provecho de las distintas oportunidades que brinden los próximos escenarios políticos-económicos.

- ✓ Realizar informes sectoriales para la toma de decisiones.
- ✓ Realizar encuestas y proyecciones de variables macroeconómicas.
- ✓ Realizar encuestas y proyecciones de candidatos políticos y de posibles resultados electorales.

#### Charlas In-Company

Brindamos charlas y conferencias In Company en donde analizamos el escenario macroeconómico y político, actual y futuro, incentivando el entendimiento de cómo el contexto podría impactar en las organizaciones y en los distintos sectores de la economía. Así, con esta información, vas a contar con herramientas para hacer frente a la incertidumbre económica.

- ✓ Escenarios Económicos y políticos: Estado de situación Actual y proyecciones a Futuro
- ✓ Presentaciones de proyecciones y análisis de coyuntura sectoriales.

## Capítulo 2: Evaluación de Mercado: Descripción ampliada del producto, el Mercado Consumidor y el Mercado Competidor

*“¿Qué esperan los clientes de tu marca? Plantéate esto antes de hacer cualquier paso en falso.”*

*Helmut Llimona.*

### Evaluación de mercado

Sabemos que el escenario político, social y macroeconómico en nuestro país es siempre frenético y este contexto será en el cual vamos a estar inmersos y desarrollar nuestro negocio, y hoy particularmente la situación macroeconómica a la que estamos expuestos no es la más auspiciosa. Sin embargo, nuestro objetivo será transformar todos estos problemas en oportunidades haciendo un buen diagnóstico de como esta compuesto el mercado y las necesidades insatisfechas que tienen nuestros clientes potenciales.

Desde Kartal Consulting entendemos que si podemos encontrar los medios suficientes para hacerles entender que el control sobre los ingresos y gastos en un contexto de crisis es fundamental, se abre un nuevo abanico de opciones. Al mismo tiempo que nosotros mostramos la necesidad de que la firma tenga un control de gestión en momentos de crisis, debemos recíprocamente mostrar que nosotros también vamos a tener la flexibilidad para ponernos de acuerdo frente al cobro de nuestros honorarios, que no necesariamente será el de un fee mensual, sino que podrá ser como porcentaje de los resultados obtenidos, algo que ampliaremos a lo largo de los próximos capítulos.

Lo primordial que vamos a demostrar será cuales serán los medios a utilizar para obtener una percepción de quiénes y cuáles podrían ser las principales características de nuestros clientes y competidores potenciales. Con esta información podremos inferir cual será la manera más eficiente de abordar y acercarme a mis clientes, y que estrategia debo utilizar para hacer frente a mi competencia.

En cuanto a la demanda hay muchos interrogantes por resolver ¿Son principalmente hombres o mujeres los dueños de las firmas a las que le voy a ofrecer mi servicio?, ¿Cuál es el tope que están dispuestos a pagar por nuestro servicio? ¿Cuántos clientes podría tener potencialmente con mi capacidad actual de trabajo? ¿En donde radican? ¿Qué es lo que mas valoran de los servicios que brindamos?, entre otras variables que iremos vamos abordando a lo largo de todo el trabajo. Por el lado de mis competidores responderemos preguntas tales como por ejemplo: ¿Cuál la calidad del servicio que brindan mis competidores? ¿Cuál es el precio? ¿Qué tan importantes son sus ventas? ¿Cómo es su marketing y sitio web? ¿Si tienen empleados o tercerizan? ¿Dónde están sus debilidades? Y ¿Por qué van a elegirme a mí y no a ellos? Entre otras tantas más.

Más allá de todos estos interrogantes, desde Kartal Consulting hemos desarrollado diferentes estrategias que nos permitirá obtener información muy valiosa para la implementación de nuestro proyecto.

Lo primero que vamos a analizar e identificar, previo a profundizar el foco sobre nuestros consumidores y competencia, es el mercado en el cual vamos a estar inmersos, y cuales son nuestras virtudes para irrumpir en el y cuales son los problemas que pueden surgir en ese momento.

En base a una primera aproximación, observamos que el mercado de consultoras es un mercado símil de competencia perfecta, con consultoras que ofrecen una gran variedad de servicios, no solo presupuestarios y de informes sectoriales (que es en lo que nos especializamos nosotros), sino que además cuentan con la elaboración y el análisis de proyectos de inversión, como así también cuentan con el servicio de asesoramiento para la exportación e Importación de las firmas. Otra variable a considerar es que gran parte de la competencia ya está instalada hace una buena cantidad de años. Esto no tiene porque amedrentarnos, ya que a pesar de que existe una gran cantidad de consultoras, aún hoy no hay una consultora especializada en micro-pymes y negocios barriales, que ofrezca nuestros sistemas de financiación. Esto puede deberse a que las consultoras económicas existentes se focalizan en clientes más grandes, que puedan llegar a proveerles la suficiente rentabilidad para solventar toda la estructura administrativa que tienen montada. También puede suceder que estas no hayan visto el negocio todavía o que prevean un porcentaje de incobrabilidad elevado.

Una de nuestras principales virtudes es la experiencia adquirida de nuestro Staff en el sector público (Municipal, Provincial y Nacional) y en el sector Privado (Multinacional y micro-Pyme) por lo cual, el abanico de posibles clientes es extremadamente amplio. Ya sea por los contactos adquiridos y por el Know-how adquirido sobre el manejo interno de cada una de ellas, y el conocimiento sobre las funciones y roles dentro de cada organización y sus formas de gestión.

Al mismo tiempo, buscaremos extender los servicios que brinda la consultora a Uruguay. El foco estará puesto en Montevideo (ya que el 50% de las pymes Uruguayas están radicadas en Montevideo).

**En resumidas cuentas observamos que para abordar en este mercado tendremos: Un problema y una oportunidad.**

**Problema:**

En un marco de competencia cada vez mayor para las organizaciones de una economía, la complejidad en el manejo de cash-flow y proyecciones. Las variables como Tipo de cambio e inflación impactan mucho en el P&L, con una volatilidad frenética, dificulta continuamente la armonía presupuestaria y financiera de cualquier compañía.

Existe un deseo cada vez mayor por parte de las firmas en optimizar rendimientos, maximizando ganancia y disminuir al mínimo posible los gastos, en muchos casos incluso hacen referencia a que disminuyen gastos “innecesarios”, para muchos dueños de Pymes, estos son todos los gastos que no forman parte de su proceso productivo. Un ejemplo de ello es claramente el servicio que brindamos, por lo que debemos ser muy consistentes en la venta, en el cómo y en el porque es importante tener nuestros servicios y conservarlo a lo largo del tiempo.

En un mercado de competencia perfecta, existen muchos proveedores que prestan esta clase de servicios. Este fenómeno actual, también será una problemática del futuro ya que la cantidad

de consultoras del mismo estilo tiene proyecciones de seguir creciendo en cantidad (a mayor competencia, mayor necesidad de explotar el diferencial nuestro).

Con grandes empresas que prestan servicios a grandes compañías, que compiten por este mercado, el desafío radica principalmente en aumentar nuestra visibilidad en un primer momento y competir por precio. Por otro lado, debemos potenciar el nicho de mercado no explotado hasta el momento, como lo son el de las MiroPymes y negocios barriales, que buscan además del menor precio posible, confianza.

#### Oportunidad:

Encontramos un “nicho de mercado no explotado” como son las micro-pymes, o algunos negocios barriales que no cuentan con un sistema de control de gestión en donde podemos ofrecer nuestros servicios. Se enfatiza el enfoque en este mercado ya que muchas consultoras hacen trabajos para multinacionales o pymes grandes y descuidan a estos negocios barriales, un lugar en donde personalmente le encuentro un potencial de explotación enorme, no solamente en términos de rentabilidad sino en términos de mejora social, un enfoque sustancial de nuestra consultora.

Adicionalmente, desde Kartal Consulting armamos una estrategia de venta que potencia los vínculos de nuestros staff, y personal de venta con la oportunidad de explotar el “círculo rojo” de personas que les permita trabajar en un modelo de recomendación “por confianza”, algo primordial para el mercado que buscamos explotar.

En cuanto al servicio de provisión de informes económicos coyunturales, observamos que la participación de la sociedad en términos de economía y política es cada vez mayor. El aumento del interés por parte de esta genera incentivo a distintos medios masivos (radio, televisión, diarios), y empresarios a buscar obtener un panorama de cual podría ser el próximo escenario para analizar inversiones. Por último, podemos tener una posible oportunidad cuando los partidos políticos busquen lanzar encuestas al mercado para medir a sus (¿posibles?) candidatos.

#### Algunas observaciones al nicho de mercado:

Nosotros vamos a buscar clientes que posiblemente la ganancia de su negocio la utilicen para la satisfacción de las necesidades de vestimenta, alimentación, vivienda, salud, viajes, ocio, etc. Ya que no tienen la división empresa/hogar. Debemos ser muy cuidados con eso.

Ahora si, en términos generales, debemos mencionar que más allá de que el cliente puede ser un individuo, un negocio barrial, una Pyme o un área estatal, todos tienen la misma inquietud: Como maximizar la rentabilidad del dinero, optimizando al máximo sus necesidades.

#### Abordaje al mercado:

Intentaremos mediante la generación de imperfecciones del mercado, captar/alcanzar nuevos clientes. Para esto utilizaremos variables como la publicidad en Redes sociales y mailing, la innovación y el desarrollo de productos de control de gestión nuevos (súper eficientes y flexibles) y la discriminación de precios para competir en el mercado. La cantidad de consumidores ya está establecida en el mercado, por lo que desde Kartal Consulting vamos a hacer foco en conquistar este nicho de mercado no explotado. Para lograrlo vamos a utilizar

diversas herramientas y estudios de mercado, como una encuesta y diversos procesos de investigación de campo que serán de gran utilidad para desarrollar nuestras estrategias de posicionamiento en el mercado.

Mediante la publicidad dirigida vamos a crear la percepción de que mi servicio es ampliamente mejor y diferente al que ofrece la competencia y poder convencerlos de lo necesario que es tener un control de gestión. Esto, complementado por nuestro menor precio, será un combo letal contra la competencia, principalmente cuando el consumidor no tiene la capacidad de discriminar entre calidades o no está en condiciones de informarse con otras consultoras, al momento de elegir, gracias a nuestra estrategia, podríamos lograr que se inclinen por Kartal Consulting. En esa estrategia el vínculo humano cobra un rol esencial, este podría terminar de inclinar la balanza en caso de que algún cliente esté indeciso.

En un futuro, un punto importante en cuestión será analizar como se fue comportando la elasticidad demanda de mi servicio en base a la variación del ingreso, es decir si al aumentar el ingreso de las firmas, la tendencia a contratar nuestros servicios va a ser positiva (teniendo un comportamiento de consumo "normal") o negativa ("inferior").

Es difícil analizar cual de los dos casos será el servicio que ofrezco, ya que en épocas de crisis podrían querer contratar este servicio para ver como optimizar los gastos en relación con los ingresos, y en caso de auge, como optimizar y maximizar la rentabilidad. Pero este será un problema del futuro.

### **Formas de Investigación:**

Desde Kartal Consulting tenemos bien en claro cuales son nuestros objetivos en cuanto a que información queremos obtener del mercado, ahora procedemos a evaluar cuales serán las formas en la que lo obtendremos. La recolección de la información que se llevará adelante en dos modalidades de investigación:

- La investigación de escritorio
- La investigación de campo

### **Investigación de Escritorio**

En este caso, haremos una recopilación de la información sobre los potenciales clientes y competidores mediante la búsqueda de información por internet, redes sociales, mails y llamados telefónicos.

El uso sistemático y generalizado de Internet, nos va a permitir encontrar muchísima información para obtener una primera percepción acerca de mis clientes y competidores. Esto se debe a que prácticamente todas las consultoras tienen un sitio web o red social con abundante información sobre ellos y de los servicios que ofrecen. Muchas veces no especifican el costo del servicio por lo cual, parte del trabajo será solicitar presupuestos, bajo un negocio ficticio para ver si ellos nos podrían asesorar, y ver que servicios ofrecen, y por cuanto dinero. Haremos un mystery shopper, preguntándoles por precios, servicios y evaluar sus formas de contacto y abordaje al cliente.

Para obtener información sobre los potenciales consumidores de nuestros servicios, además de lo que recabemos de redes sociales o pagina web vamos a recabar información más detallada

llamándolos por teléfono y haciéndoles consulta sobre su negocio o mismo ir a visitarlos o adquirir uno de sus productos/servicios, personalmente.

### Investigación de campo

Toda la información recabada con los estudios de investigación de escritorio es necesaria pero no suficiente como para realizar un diagnóstico completo de la situación, por lo que se complementó esa información con lo que pueda investigar con un trabajo de campo.

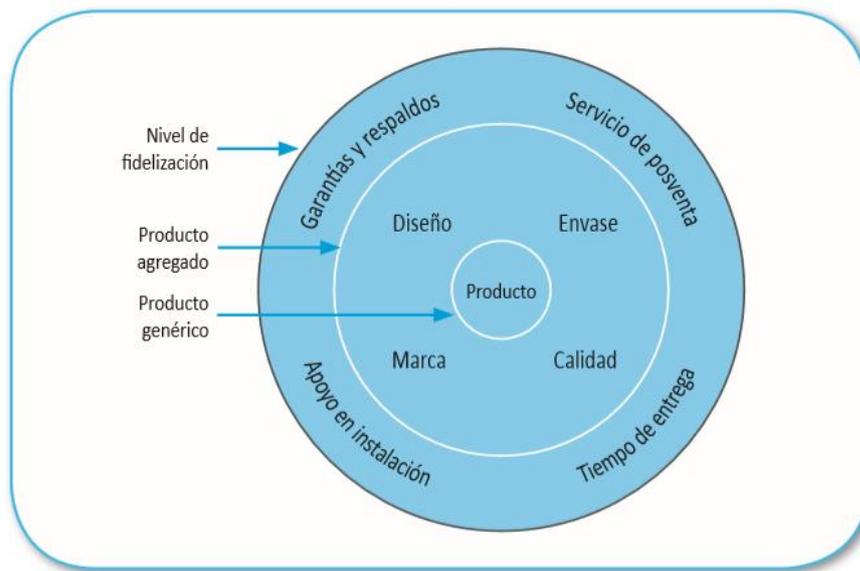
Para ello vamos a dividir la investigación en dos grandes procesos: En primer lugar para analizar la demanda, necesidades y requerimientos del sector privado haremos una encuesta que será presentada en forma presencial y online a negocios barriales y luego incorporare los datos a una planilla general donde analizaremos la totalidad de los datos. En cuanto al análisis del sector público convocaremos a profesionales del rubro para poder aplicar el método Delphi y analizar las variables mas importantes que estos agentes tienen en mente al momento de analizar la toma de decisiones.

### **Descripción Ampliada del Producto:**

Antes de seguir avanzando con nuestro análisis de mercado, y profundizar en el mercado del consumidor y competidor, es necesario especificar cuales son las características ampliadas de los servicios que vamos a ofrecer al mercado, y realizar una breve “descripción” de las mismas. Para ello debemos considerar el concepto mas general de lo que ofrecemos, es decir, en las características que van mas allá del producto en sí que ofrecemos y que inclinan la balanza de nuestros potenciales clientes al momento de escoger por los servicios de una firma u otra.

En base a los establecido por SAPAG, el producto tiene al menos tres estados:

- 1.- El producto mismo, sus características y usos.
- 2.- El producto agregado que valora el cliente por su diseño, envase, marca y calidad.
- 3.-El nivel de fidelización, que exige definir el apoyo para la instalación del producto, el tiempo de entrega, las garantías y el servicio de posventa.



Como hemos visto, el concepto del bien/servicio es mucho más que el de sí mismo, por lo que nuestro producto en sí, es tan solo una parte del todo. Como pudimos apreciar en el gráfico, encontramos lo que debemos considerar como “Concepto ampliado del producto” e intentamos replicar y aplicar esta información para nuestros servicios. Para ello haremos el análisis en nuestro servicio principal: Asesoramiento económico y financiero para la planificación de Recursos y Gastos (para los tres sectores de la economía, Público, Privado y ONGs). Esta elección no es casual, ya que será la principal fuente de ingresos de la consultora, y el foco diferencial nuestro está puesto en este servicio. Ahora sí, proseguimos con el análisis:

#### Características del producto:

Buscamos satisfacer las necesidades existentes en los distintos sectores económicos en términos del control de gestión y explotar al máximo sus recursos. Nuestro diferencial radica en un sistema de control de gestión súper dinámico y flexible, fácil de manipular y de implementar es una gran ventaja para nuestros potenciales clientes.

#### Complemento promocional:

Sabemos el impacto que tienen las promociones, las publicaciones gratuitas con información relevante que mandamos vía redes sociales o mail van a ser utilizadas como señuelo (ejemplo boletines de información económica) para captar clientes, como así también los descuentos para los primeros meses de nuestro contrato. También analizamos otorgarle una comisión a quien nos recomiende algún cliente. Luego de terminar de analizar el mercado en el que estamos inmersos, detallaremos cuáles serán con precisión las estrategias de abordaje que vamos a tener y cuál será el costo y forma de implementación de las mismas.

En principio todo indicaría que elaborar informes quincenales de información y coyuntura política y económica, y un one/two free month trial de nuestro servicio de P&L, podrían ser herramientas atractivas para ofrecer nuestros servicios.

### Marca:

Una estrategia muy utilizada en el posicionamiento de una marca es que relacionen a una persona que tenga un determinado “éxito social” en determinado rubro a tu marca, para poder así atraer mas clientes. En este caso podemos buscar conseguir contactos de diferentes sectores para ver si podemos realizar alguna publicidad o ponerlos como figuras que confían en el trabajo que hacemos desde nuestra consultora, para poder agregar un apartado en nuestros sitios web de “estas marcas confían en nosotros” con su logo y lograr que cuenten una historia de éxito con relación al vinculo y resultados de nuestro trabajo con ellos.

### Calidad del producto/ servicio:

De acuerdo con lo investigado podemos inferir que una parte importante de la apreciación que las personas tienen de una empresa se asocia más con las percepciones que ellas tienen de antemano o que elaboran subjetivamente con el vínculo que forman con los que ofrecen el bien/servicio, y no en base a un análisis certero de las variables objetivas que componen a ese mismo bien/servicio. Entonces, la oportunidad de éxito de un proyecto radica en la imperfección de un mercado que ofrece un servicio de una calidad subjetiva superior o inferior a la deseada por los usuarios, y es ahí donde debemos poner el foco.

Es normal que la mayoría de los clientes no dispongan ni la capacidad, ni el tiempo ni las ganas para valorar/analizar la calidad de los distintos servicios que ofrecen las innumerables consultoras, pero sí sabrán al instante como los haremos sentir cuando ellos se contacten con nosotros (y con nuestros competidores). Por eso, desde Kartal Consulting haremos seguimientos personalizados, siendo primordial el vinculo humano en la relación entre consultora-cliente.

Para eso intentaremos ir personalmente a realizar las devoluciones del mes sobre el resultado del negocio, evitando hacer videos llamadas. El foco será el vinculo humano, donde irá a visitar al cliente una persona cercana que tenga el conocimiento y la capacidad técnica y humana necesaria para poder resolver las inquietudes y realizar las presentaciones correspondientes al cliente potencial.

En las reuniones con los clientes, haremos entrevistas de aproximadamente dos horas, explicándoles detalladamente que es lo que estamos haciendo, porque nuestro servicio es de calidad, en donde el vínculo humano, y la puntualidad serán los ejes primordiales de nuestra gestión, además de tener 0 burocracia. Bueno, humano y breve, es triplemente bueno.

### Precio:

Sabemos muy bien las dificultades económicas que esta pasando nuestro país, y, por ende, el precio más que nunca será una variable decisoria sobre la compra o no del servicio. La definición del precio para nuestro servicio base va a ser tratado a lo largo de los próximos capítulos, luego de analizar el mercado y también obviamente los precios y plazos de pago que ofrece la competencia.

Adicionalmente vamos a detallar nuestra política de descuentos y mes de prueba gratis (si es que vemos que los clientes potenciales definen esto como una variable representativa para la toma de decisiones), ofrecer condiciones de pronto pago y se analizará el hecho de incluir un porcentaje de cobro sobre la rentabilidad cuatrimestral/semestral/anual del negocio.

La tarifa que se fije deberá ser lo suficientemente competitiva como para tener éxito comercial, entendiendo por competitivo no necesariamente un precio similar o inferior al de la opción que tiene el cliente. Esta decisión no será algo fácil, como veremos al momento de la definición del precio, mucha gente relaciona calidad con precio y busca diferenciarse de otras personas pagando un precio alto por un producto/servicios que otros no están dispuestos (o no están en condiciones de pagar simplemente por el hecho de demostrar que están consumiendo una marca determinada, a priori, al ser tan nuevos en el mercado no va a ser nuestro caso.

### **Información económica del mercado**

Como hemos visto con anterioridad, sabemos la importancia que tiene el estudio del mercado, para cualquier tipo de proyecto. Este nos va a brindar gran parte de la información necesaria para estimar la demanda, proyectar los costos, ingresos y definir precios. Desde Kartal Consulting sabemos la importancia de una correcta planificación y análisis sobre esta temática, conociendo que gran parte del éxito o fracaso de nuestro proyecto puede radicar en la interpretación de estos resultados.

Según Sapag “Para una correcta formulación y preparación del proyecto, más que uno, deben considerarse cuatro estudios del mercado: el del proveedor, el del competidor, el del distribuidor y el del consumidor” (SAPAG, 2011). En este caso haremos foco en el estudio de mercado de dos de ellos, que son los más relevantes para nuestro caso, que son el del mercado del competidor y el del consumidor.

Al entrar a un mercado sumamente atomizado, sabemos que, al aumentar la oferta de este producto, lo más probable es que no aumente el consumo por el simple hecho de aumentar la cantidad general producida, por lo cual nuestra tarea radicará en atraer a los consumidores de otras consultoras, o bien, apuntar a rentabilizar ese famoso nicho de mercado no explotado. Intentaremos lograr esto mediante tres estrategias simples:

1. Bajar los precios para ser más competitivo.
2. Aumentar el gasto en publicidad para atraer a los consumidores de la competencia o para crear nueva demanda.
3. Apelar a la confianza personal de los consumidores para con los empleados de nuestra firma.

### **EL MERCADO DEL CONSUMIDOR:**

La decisión del consumidor para adquirir un bien o servicio contempla considerables alternativas. Sabemos que para que un agente efectivamente tome la decisión de consumir, este contempla componentes tanto racionales como emocionales, por lo que tendremos una ardua tarea al momento de analizar la predicción del comportamiento de los consumidores.

En general, se puede afirmar que los principales factores subjetivos o emocionales son claves al momento de que un consumidor se incline por una opción o la otra. Estas variables pueden estar asociada con la moda, marca, nivel de exclusividad y la confianza que estos agentes tengan no solo sobre el producto, sino sobre la persona que le esté ofreciendo este producto o

directamente la marca. Estos aspectos son muy difíciles de que puedan ser cuantificados, tanto como para el agente decisor como para nosotros.

Debemos identificar la diferencia entre la forma en que podría variar la percepción de nuestro servicio entre los distintos tamaños de las firmas. También debemos ser conscientes de la diferenciación entre cliente y consumidor, es decir, saber quién será el que va a usar nuestro producto y quien va a decidir sobre su compra. Es por este motivo que en la encuesta que elaboramos se realizarán preguntas para identificar los datos de esta índole.

La estrategia de venta que vamos a utilizar es intentar venderle nuestros servicios a las personas que tienen la potestad y el poder de decisión sobre la adquisición o no de nuestros servicios. Es por esto por lo que debemos estudiar sus motivaciones, aprehensiones o disposición a pagar, entre otros factores que seguiremos analizando a lo largo de este trabajo.

En nuestro caso sabemos que “Kartal Consulting” es nueva en el mercado, por lo cual la garantía de la marca en sí es nula. Es una realidad. Lo que haremos en este caso, es venderlo a través de personas de confianza de nuestros empleados con los clientes potenciales que ellos puedan traer, y que a fuerza de meses de trabajo el nombre Kartal empiece a aflorar, buscando asociar el nombre de la empresa a la persona de confianza que está vendiendo el producto. Generar el vínculo desde un punto de vista humano, es algo que hay que explotar desde un primer momento. Una alternativa que hemos considerado es otorgarle un porcentaje (entre el 10% y 20% dependiendo de los honorarios a percibir) del asesoramiento a quienes nos consigan firmas para asesorar, y armar un esquema de vendedores. Esto puede ser una gran estrategia de posicionamiento de marca y de conseguir clientes, como así también una alternativa para estas personas de generar ingresos extras.

Es por este motivo en el que pasaremos a realizar una lista de amigos/familiares que nos puedan generar contactos con diferentes empresas/organismos que tengan la necesidad/posibilidad de contratar nuestros servicios, la misma la encontrarán cuando analicemos el plan de Marketing y el Plan “Los primeros 10”.

Por otra parte, entre los factores objetivos o racionales se destacan la comparación de precios, (algo que vamos a comparar al momento de analizar a nuestros competidores), las formas, condiciones y flexibilidad que ofrecemos para el pago de este servicio y la antigüedad y el prestigio de la empresa.

En cuanto a las condiciones y flexibilidad del pago, se realizará un detalle minucioso sobre el pricing y financiamiento que vamos a ofrecer. Tendremos un servicio de pago innovador, algo que no se estila ofrecer pero que en el marco de un vínculo de confianza y frente a la necesidad de las empresas y su dificultad de pago, es que tendrán para casos particulares la opción de que ser “socios”. Esto significa cobrar, solamente si la firma tiene resultados de rentabilidad satisfactorios. La idea original, es analizar si mediante este vínculo podemos incorporar firmas que no tienen los recursos para pagar mensualmente este servicio, pero que, en caso de que mejore la rentabilidad de la empresa, van a pagarnos entre el 1,5% y 3% de la rentabilidad anual, el porcentaje es algo que vamos a negociar individualmente con cada firma.

Esto además de generar un alivio financiero en términos de gastos mensuales para la firma generará para el consumidor un vínculo humano mucho más importante y para la consultora poder tener estos porcentajes será algo provechoso, en términos de diversificación de

inversiones. Un buen trabajo, significará un buen ingreso. Un bonus. Un mal trabajo o mal desempeño de las firmas tirará por la borda meses de trabajo.

Por último sabemos que el comportamiento de las personas es lo más difícil de predecir. La falta de información real o la incapacidad para analizarla que puedan tener los consumidores sobre el servicio que prestamos hace que la decisión de estos pierda objetividad, y deje abierta a su libre interpretación.

### **La segmentación del mercado en el Análisis del consumidor**

Al momento de realizar cualquier estudio de los consumidores, una de las principales variables de análisis es la segmentación de mercados. La segmentación de mercados corresponde a la forma que va a adoptar una firma para la agrupación de los posibles usuarios o consumidores del bien o servicio que ofrecen.

Estas pueden ser variables principales, más generales, como: la edad, el sexo, el nivel de ingreso, educación, lugar de residencia, entre otros factores. O bien también, pueden tener una segmentación más particular, que es la que clasifica a los consumidores por variables psicológicas o de fe: léase clase social, la aversión a los cambios, e innovaciones, por credo religioso, etc.

Más allá de lo que dice gran parte de la literatura, sobre las ventajas por definir una estrategia comercial diferenciadora para cada segmento de los posibles consumidores, debemos ser conscientes, que, planificando correctamente una estrategia de contrasegmentación, podemos tener grandes beneficios, ofreciendo un mismo producto para todos los mercados (o dividirlos en grandes bloques de mercados) y apuntar a maximizar la rentabilidad del negocio apuntando al volumen.

Desde Kartal Consulting nos proponemos dividir el mercado en dos grandes submercados: Uno para el Sector Público y otro para el Sector Privado, para los cuales elaboramos un modelo de gestión para cada uno de estos submercados y a hacer la diferencia en el volumen de ventas. Esto no solamente es para cumplir el fin económico de este proyecto, sino también para cumplir con el rol social de la consultora: Que las finanzas sean accesibles para todos y que ayude a las firmas a tener un mejor rendimiento, es decir, que esta estrategia de contrasegmentación nos ayuda a fomentar también nuestro fin social. Nuestro objetivo radica en que nadie se prive de analizar la rentabilidad y gastos de su negocio por no poder contar con los fondos necesarios para cubrir los honorarios de este asesoramiento.

La posibilidad de segmentar el mercado por tipo de institución volverá más fácil de analizar las formas de clasificar y recolectar información. Para ello debemos tener en cuenta las siguientes variables: su oportunidad, necesidad, temporalidad, destino y permanencia.

En relación con su oportunidad, podemos decir que la demanda se puede clasificar como insatisfecha o satisfecha. En cuanto a la demanda satisfecha que se subdivide en saturada (cuando no es posible hacerla crecer) y no saturada (cuando es posible hacerla crecer con apoyo de acciones de marketing) o insatisfecha cuando el comprador debe trasladarse a otro lugar para adquirir el producto deseado o simplemente se abstiene de comprarlo. En nuestro caso, existe un nicho no explotado de negocios barriales. Que están muy fuera de los modelos de gestión y creen que son inaccesibles para ellos, por lo que podríamos estar hablando de una

demanda insatisfecha. En cuanto a algunas PyMEs podemos afirmar que estamos hablando de una demanda satisfecha no saturada, lo mismo para los actores del sector público.

En relación con su necesidad, la demanda se puede clasificar en básica (la que se requiere ineludiblemente) y suntuaria (la que satisface un gusto más que una necesidad). En este caso nuestro servicio no termina de ser ninguna de las dos. Para nosotros es evidente la necesidad y prioridad en tener un control sobre los ingresos y egresos de una firma... ¿Pero quien dice dentro de un marco de subjetividad cual es la mejor forma de llevar los registros presupuestarios? ¿El negocio dejaría de funcionar o producir sin nuestro asesoramiento? No, ya lo vienen haciendo así, y lo podrían seguir haciendo, bien o mal, mejor o peor, pero seguirían (al menos por el momento), de todos modos nadie duda de las ventajas de una correcta planificación y análisis presupuestario.

En cuanto a su temporalidad, la demanda de nuestro servicio puede ser continua (análisis mensual de los desvíos de los gastos vs lo presupuestado), cíclica (análisis de rentabilidad trimestral, cuatrimestral, semestral y anual) o bien estacional (solamente me piden a fin de un ejercicio armar el presupuesto para el próximo). La estrategia estará en ver como distribuir bien la carga laboral de manera tal de optimizar el flujo del trabajo, evitando que a fin de año se acumule el trabajo y perdamos eficiencia y calidad en nuestro servicio.

En cuanto al destino de la demanda, en nuestro caso puede ser final (la que demanda el servicio para ser consumido como puede ser una auditoria a un sistema de control de gestión ya existente) o intermedia (la que se demanda para ser utilizada en la elaboración de otros bienes o en la prestación de otros servicios).

Por todo lo expuesto anteriormente creemos que la contrasegmentación por sector público y privado es una estrategia que nos va a dar grandes frutos al momento de incurrir en el mercado con dos modelos de gestión bien distintos, uno para cada uno de estos sectores. Pensamos penetrar el mercado mediante el ofrecimiento de un producto lo suficientemente sencillo (para no incurrir en gastos tales como un software de gestión que no es necesario para el mercado que apuntamos), con una interfaz fácil de utilizar y barato (se retroalimenta con lo anterior). Con precios y márgenes de rentabilidad bajos en un principio, nuestro proyecto tiende a ser frágil desde el punto de vista financiero, sin embargo, si logramos ampliar la oferta y colocar nuestros servicios apuntando a la cantidad podemos compensar esa merma en la rentabilidad por la baja de precio podemos recuperar (o incluso superar) la ganancia perdida.

### **El mercado competidor**

En la práctica, se que tendremos mucha competencia por un mismo mercado. Siempre habrá una o más compañías que proporcionen un servicio o producto similar, que cumpla con la misma demanda que ofrezco, aun yo pensando que soy el único que quiere explotar este nicho, muchas consultoras podrían volcarse a este en algún momento de saturación del resto de los mercados, o bien simplemente porque encontraron como generar la rentabilidad necesaria para desembarcar en el sector.

Por este motivo, en este apartado nos proponemos conocer profundamente a mis competidores, "a mis amigos cerca, a los enemigos más cerca aún". Estas serán algunas de las preguntas que vamos a intentar resolver:

- ¿Cuántos son? ¿Cuántos empleados tienen? ¿Contratan o tercerizan?

- ¿qué tan extendido están - geográficamente?
- ¿Qué servicios ofrecen? ¿Cuál es su nivel de precios? ¿Cómo es la calidad del trato?

Podemos obtener esta información de varias maneras: investigando por internet, llamando a una consultora y solicitar un servicio, ir personalmente a ver la estructura, investigar si puedo contactar a alguno de sus clientes para averiguar como es el servicio que brinda y hasta incluso contratarlos (sería como una inversión en I&D).

El estudio que haremos sobre el mercado del competidor va a tener la doble finalidad de permitirme conocer el funcionamiento de consultoras similares, y me va a ayudar a definir una estrategia comercial competitiva a qué tipo de usuario o cliente se atiende, cómo, con qué tarifas, con qué apoyo promocional, etc.

Como existen demasiados competidores para que pueda conocerlos en forma individual y hacer un análisis de ellos, voy a seleccionar a algunos particulares para cada tipo de empresa. La idea principal será contactarlos vía mail, solicitando un presupuesto, y luego ir investigando con detalle a cada uno de los que me responda.

Para ello, elaboramos un negocio ficticio de vestimenta y un mail nuevo [renovahoytvestidor@gmail.com](mailto:renovahoytvestidor@gmail.com) como Mystery Shopper. Para ello voy a enviar un mail a las siguientes firmas solicitándoles un presupuesto:

#### **Competencia a analizar:**

- ✓ Dinka <https://www.dinka.com.ar/>
- ✓ ARB Planning <https://arbplanning.com/>
- ✓ Kluger Consultores <https://www.klugerconsultores.com.ar/>
- ✓ HS Argentina <http://hsargentina.com/propuesta/>
- ✓ BE Consulting SA <https://www.be-consulting.com.ar/landingpage/?gracias>
- ✓ Consultora Einstein <http://www.consultoraainstein.com.ar/>
- ✓ DOT consultora <https://www.dotconsultora.com/contactanos/>
- ✓ Quiros <https://quirosconsultores.com.ar/>
- ✓ GAP Consultores <http://gapconsultores.com.ar/>
- ✓ PME consultores <https://pmeconsultores.com.ar/>
- ✓ PROGRESA PGA <http://www.progres-pga.com.ar/>
- ✓ IDEAR CONSULTORA <https://www.ideaconsultora.com.ar/>
- ✓ PENNA Y ASOCIADOS <http://www.pennayasociados.com/>
- ✓ Compas consultores <https://compasconsultores.com.ar/>
- ✓ G Consultora <https://gconsultora.com/contacto/gracias>
- ✓ SET CONSULTING <https://setconsulting.com.ar/contacto/>
- ✓ AV Consultores Pymes <http://www.avconsultorespymes.com/contacto-response.php>
- ✓ Management y Pyme [www.managementpyme.com](http://www.managementpyme.com)

El abordaje no fue fácil, ya que muchos no respondieron, y los que lo hicieron (lógicamente) querían una reunión/ llamado vía Skype antes de pasar presupuesto, para conocer el negocio y demás. En el cuadro que observamos a continuación, encontraremos un resumen de todas las consultoras que respondieron al mail enviado y que nos han cotizado el servicio de asesoramiento.

Nombre Consultora	Inicio de Actividades	Cantidad de Empleados	Presta svcs en	Precio \$	Precio USD
Ainstein	1997	8	Arg	4000	64,52
ARB Planning	FB 2011	?	Arg	18.000 + IVA	300 USD
Compas Consultores	2010	?	Arg	21.000	338,71
G Consultores	2017	16	Arg	15.000 Inicial y 5.000 mensual	80,65
Kluger	1998	1 o 2	Arg	15.000	241,94
Set Consulting	2007	14	Arg/Uru/LATAM	48.000	774,19
BE Consulting	2009	?	Arg		100 USD
PME Consultores	2012	Entre 1/10	Arg	20.000 inicial y 8.000 mensual	129,03

\*El dolar promedio para finales de Nov/Principios de Dic era de \$62 por USD

\*\*Los precios en dolares que estan con decimales son fruto de la conversion, los que no, fueron proporcionados por las firmas.

Como podemos observar la amplitud de precios es inmensa, como también lo son sus formas de abordar el contacto, la utilización de las redes sociales, la composición de su pagina web, etc. Este contacto nos sirvió mucho también para capitalizar la forma en que se contactan, analizar como pasan el presupuesto y la imagen de la compañía. En términos generales cada consultora tiene su lógica, su orden y funcionamiento.

Con el análisis que hemos elaborado de las consultoras que nos han devuelto el contacto, contemplamos variables como ubicación, redes sociales, cantidad de empleados, etc. Gracias a este análisis pudimos analizar e incorporar diversas cuestiones importantes para el desarrollo del negocio, que nos sirvió mucho para potenciar áreas administrativas de nuestra consultora, como el armado de la planilla de presupuesto, entender la lógica de respuesta y solicitud de reuniones con clientes potenciales, el funcionamiento y orden en las redes sociales, y principalmente, en la comparación de precios.

Un diferencial muy importante que encontramos es que en ninguna de estas consultoras está ofreciendo un asesoramiento al sector Público. Este puede ser un diferencial para explotar también. El nicho de empresas familiares esta explotado, incluso ofreciendo mediaciones, algo que esta por fuera de nuestro interés y alcance. Adicionalmente, en todas las respuestas encontramos que nos ofrecieron valores fijos por el servicio, y ninguno propuso ir a porcentaje de la rentabilidad, algo también considerable a explotar... ¿Cómo una firma que apenas llega a fin de mes puede pagar 15.000 pesos por el armado de presupuesto?, o bien, 10.000 pesos por mes de mantenimiento del análisis presupuestario. Hay un gran mercado que esta quedando afuera y por el cual vamos a competir, podemos irrumpir con menores precios y ofreciendo el pago mediante el fee de rentabilidad.

### **Porque nosotros vs Competidores:**

Entendemos perfectamente lo que significa para una firma elegir una consultora para pedirle asesoramiento presupuestario. En ese momento nuestros clientes nos brindan toda su confianza, nos exponen su empresa, algo que es brindarse por completo, es mostrar todas las virtudes y defectos de su firma y todo su trabajo. Es evidente que cada negocio podría encontrar a varias consultoras que le ofrezca un servicio similar al que ofrecemos nosotros, y es por ese motivo que consideramos oportuno desde Kartal Consulting exponer las razones por las que nos diferenciamos del resto.

Hemos visto que casi todas las consultoras que se contactaron con nosotros, cuando realizamos el análisis de la competencia, gran parte de estas nos ofrecieron un trato como si fuese meramente un negocio. Pudieron tener mayor o menor simpatía al momento de responder, pero ninguno se intereso en investigar por internet o redes sociales para conocer nuestro

“proyecto”. Bastaba con una simple investigación para darse cuenta de que nuestro emprendimiento “Renová tu vestidor” era mentira. Desde Kartal Consulting antes de responder una consulta a un cliente vamos a adentrarnos en el negocio, investigarlo y estar en sintonía con el entorno al cual pertenece el interesado.

El objetivo de Kartal Consulting va mucho más allá que una consultoría por sí misma. Como hemos establecido con anterioridad, el vínculo humano es lo primordial. Por eso mismo, la opción del fee por porcentaje de la rentabilidad generada por un negocio no es más que una forma de expresión de ello. Para todos los casos que se dificulten pagar el asesoramiento esta será la herramienta que le permita a los individuos hacerse de nuestro servicio.

Gracias a la experiencia de nuestro staff, ya sea en el sector público como el sector privado nos permite conocer las necesidades que tienen cada uno de ellos como así conocer las problemáticas del día a día. Los modelos que elaboramos reúne las mejores características de cada uno de los sistemas de control de gestión utilizados en estos sectores, lo cual, junto con la sistematización del proceso presupuestario, junto con la efectividad y eficiencia de nuestros empleados, nos permite asegurarle el mejor precio del mercado para lograr los resultados que nos proponíamos alcanzar.

El equipo con que contamos es un mix entre jóvenes profesionales, innovadores, con una visión diferente a la media, y contamos también con profesionales de más de dos décadas de experiencia en el mercado de la administración y planificación presupuestaria. No queremos ser la consultora que mayor rentabilidad tenga en el mercado, nuestro objetivo es asegurar que nuestros clientes cuenten con un equipo de profesionales que trabajen a en conjunto y a la par para asegurar el éxito de quienes hayan confiado en nosotros, y que estén contentos y orgullosos de lo que logramos trabajando juntos.

Desde Kartal Consulting realizamos proyectos personalizados para cada empresa, sabemos que cada negocio va a tener sus particularidades, los miedos, ansiedades, las problemáticas... Con nosotros van a poder encontrar una consultora flexible, que se va a adaptar a las necesidades particulares de cada empresa y vamos a encontrar la mejor forma de gestionar la proyección de ingresos y gastos que permita maximizar su rendimiento.

Para nosotros la empresa, emprendimiento y/o proyecto de nuestros clientes son únicos y muy importantes. No solo por nuestra mirada social, sino además porque el éxito de estos clientes también se va a significar nuestro éxito, es por la importancia en la alianza de negocio que generamos y el vínculo, y la realización humana y profesional que generamos en nuestro trabajo. Porque nos implicamos al cien por cien en cada proyecto buscando asegurar el cumplimiento de los plazos establecidos, respetando los tiempos y plazos.

En Kartal Consulting vas a encontrar un equipo que además de sus cualidades técnicas y profesionales, tiene muy en claro los valores humanos que pregona. No existe en nuestro equipo de trabajo un buen profesional que no sea una buena persona, por eso vas a unirte a trabajar con un equipo que trabaja con transparencia, honor, confianza y empatía. En nuestro caso, el valor humano es tan importante como el profesional, somos igual de exigentes con esos dos factores.

Uno de los lemas que tenemos en Kartal Consulting es construir relaciones a largo plazo, no solamente por el vínculo humano que esta genera, sino que disfrutamos del progreso tuyo y que

también sentimos que tu progreso es el nuestro, y eso nos gratifica. Que nuestros clientes nos sigan eligiendo en sus distintas etapas de crecimiento para nosotros es un orgullo.

La experiencia de nuestro staff abarca tanto a grandes compañías, y multinacionales hasta emprendedores que proyectan su primera experiencia en el mercado. No nos importa el tamaño de la empresa, jamás vamos a elegir un cliente por su nivel de facturación, o rentabilidad, todos nuestros clientes son igual de importantes para nosotros. El objetivo de la consultora es brindar asesoramiento presupuestario no solo como negocio rentable sino como mecanismo de mejora de la sociedad en su conjunto. Lo que si es indispensable para nosotros, es que cada año que pase nuestros clientes estén mejor que el año anterior, o en caso de que surgiera una externalidad negativa (nada que extraordinario para países como el nuestro), que la puedan sortear sin que impacte enormemente en el resultado de tu ejercicio y encontrar los medios que permitan remontar la situación en el ejercicio que sigue.

Con nuestro equipo especializado hemos diseñado un sistema de control de gestión, donde podemos dar soporte tanto a grandes clientes, que requieran un alto y constante nivel de colaboración y mantenimiento, como a pequeños clientes que necesitan un soporte eventual. La calidad es nuestro compromiso, por eso todos nuestros procesos están sometidos a una constante evaluación, así como nuestros servicios, nuestros empleados, la documentación que solicitamos, nuestros sistemas de procesamientos de datos y de gestión, las pruebas de funcionamiento y comunicación, como sea, siempre buscamos la excelencia. Nuestros trabajos y negocios son muy importantes para nosotros, no solamente por fines altruistas, sino que no dudamos en tomar su éxito como nuestro, así que haremos todo lo posible para que desarrolles un negocio exitoso con nuestra colaboración para poder decir "Miren como creció X, nosotros los asesoramos y estamos orgullosos de ellos".

En cuanto a nuestros honorarios, trabajamos para brindarle las propuestas más adecuadas y económicas del sector. Como nuestro principal interés es hacer crecer a las firmas que generan trabajo en nuestro país, y buscar el objetivo de relación a largo plazo, buscaremos que nuestros honorarios sean accesibles para quienes nos quieran contratar. Estamos convencidos de que con la suma de nuestra experiencia, compromiso, y la calidad final de nuestros servicios, se obtiene un resultado muy superior al de cualquiera que existe en el mercado. Nuestras propuestas están armadas sin costos ocultos, ya que al igual que nuestras soluciones buscamos que toda interacción con nuestros clientes sean simples, claras, concretas y siempre orientadas a resultados.

Por eso cuando le preguntes por nosotros a cualquiera de nuestros clientes, ya sean grandes o pequeños, vas a encontrar excelentes relatos y buenas experiencias con nuestra empresa, estamos seguro de ello.

## Capítulo 3: Técnicas de Predicción de la Demanda y Análisis FODA.

*Nunca entiendes a una persona completamente hasta que consideras las cosas desde su punto de vista.”*

*Harper Lee*

Con toda la información que hemos recabado estamos en condiciones de implementar los mecanismos que nos permitirán un abordaje ya más profundo sobre cuales serán las características principales que exigen nuestros clientes potenciales.

Uno de nuestros principales desafíos será ser precisos en la estimación de la demanda. Para ello realizaremos un análisis que consta de tres etapas: En primer lugar se busca realizar un análisis del comportamiento histórico (realizar un análisis de los resultados de las medidas que hemos tomado nosotros en oportunidades anteriores, y adicionalmente analizar cuales fueron las tácticas empleadas por mis competidores que fueron exitosas), en segundo lugar se elabora un análisis de la situación vigente (que veo actualmente en el mercado, que esta sucediendo, que hacen mis consumidores y mis competidores) y por último una estimación de la situación futura de la demanda.

En esta oportunidad vamos a hacer foco en el análisis vigente y futuro, ya que no disponemos de datos históricos fehacientes y confiables como para realizar un análisis que nos permita sacar grandes conclusiones. Sin embargo, en Kartal Consulting en cada revisión mensual, trimestral, semestral y anual haremos un corte para analizar continuamente los procesos que hemos realizado a lo largo del año, y nutrirnos de ese feed-back histórico para recolectar la mayor cantidad de información cuantitativa que pueda servir para estimar las tendencias de carácter estadístico. Gracias a ello podremos identificar el impacto de nuestras acciones, medir cuando hay picos de demanda de trabajo y cuando hay una merma en la actividad, cual es la elasticidad precio de la demanda y cual es el impacto que esto tiene en la rentabilidad de nuestra firma. Adicionalmente recolectaremos periódicamente información sobre estrategias exitosas y fracasadas vinculadas con decisiones que la competencia haya tomado, de manera tal de poder capitalizar esas experiencias para a nuestro favor, permitiéndonos mejorar nuestra performance.

En cuanto al análisis de la situación vigente ya hemos realizado un análisis exhaustivo de ello analizado a nuestra competencia y nuestros consumidores, como un primer abordaje al mercado en que vamos a pertenecer. Esto, además de ser el puntapié inicial en términos de análisis de mercado, nos nutrió de mucha información que será utilizada a lo largo de todo este trabajo (y periódicamente a lo largo de la vida de la consultora) como el sostén principal sobre las técnicas de predicción y análisis de la demanda (y de la competencia).

En cuanto a la proyección de comportamientos futuros, considero que por la inestabilidad de la economía argentina una planificación de esta clase de servicios en los próximos 5 o 10 años carece de sentido. Por este motivo haremos foco y canalizaremos todas nuestras energías en como conseguir nuestros primeros 10 clientes y en la proyección económica y financiera de los próximos 3 años.

Con estas aclaraciones ya podemos afirmar que a lo largo de este capítulo vamos a trabajar sobre como abordar a los dos mercados más importantes que tenemos, esos que nos van a permitir generar gran parte de la ganancia de nuestra consultora: Los modelos de planificación presupuestaria para el Sector Público y Privado. El abordaje para estos dos grupos debe ser bien distinto, esto radica en que el objetivo de cada uno de ellos difiere en 180 grados. Más allá de que en cualquiera de los casos se busca optimizar sus ingresos y gastos, en el sector público se busca alcanzar el máximo grado de bienestar social y mayor grado de ejecución presupuestaria, mientras que por el otro se busca maximizar ganancias.

Para ello, vamos a utilizar dos modelos de estimación y análisis de demanda. Uno perteneciente al mercado relacionado con el Sector Público y otro para el Sector Privado. Para el primero vamos a utilizar la experiencia adquirida al momento de varios funcionarios públicos de cuando les toco gestionar un presupuesto, buscando que mediante sus respuestas, de sus dificultades al momento de gestionar, deseos y/o propuestas de mejora para la administración pública, armaremos a modo de conclusión un modelo de gestión que permitirá satisfacer sus demandas.

En cuanto al sector privado, abordaremos esta temática mediante la elaboración de una encuesta. Mediante este mecanismo vamos a permitir conocer cuales son las variables claves para nuestros potenciales clientes, e inferir su comportamiento, como así también analizar por que variables ellos se inclinan a elegir un oferente u otro y que es lo que mas valoran (y molesta) de nuestra competencia. Durante la encuesta analizaremos muchas variables: cantidad de trabajadores, el conocimiento de la firma sobre sus ingresos/gastos/rentabilidad, si tiene un proveedor que realice nuestras tareas y sus características, y si estuviese dispuesto a contratar uno, entre otras cosas.

### **El método Delphi como abordaje al Modelo de Gestión de la Administración Pública.**

Las técnicas cuantitativas y cualitativas de predicción son una fuente de información fundamental para apoyar el proceso de toma de decisiones de inversión en cualquier empresa. La importancia de este análisis no solo radica en la toma de decisiones en si, o de la viabilidad o no de nuestro proyecto, sino que también nos acompañará en el proceso de formarlo, corregirlo, ver como lo podemos abarcar y si lo estamos haciendo de la manera correcta.

Cuando los datos históricos son nulos o escasos, o cuando es difícil cuantificar las variables que o los datos existentes no son confiables para extrapolarlos y poder así realizar un estudio consistente sobre la demanda en si, y en las necesidades que esta busca satisfacer se utiliza el Método Delphi. Este es uno de los métodos principales que se utilizan en estos casos, y se basan en opiniones de expertos cuyas experiencias pasadas y reputación permita nutrirnos del conocimiento o experiencia que puedan tener estos a lo largo de su vida, sus éxitos y fracasos y sus visiones sobre las variables más relevantes en la viabilidad de un proyecto.

Como en este método van a participar actores políticos a lo largo de todo el proceso era muy probable que por la personalidad marcada y persuasiva que tienen, logren tendenciar al resto, o bien, que el resto de las personas no quieran expresar libremente su opinión por miedo a quedar mal, o por decir algo incorrecto, es que el método Delphi presenta grandes virtudes para desarrollar las mejores conclusiones.

Para llevar adelante este análisis del sector Público vamos a contar con 11 participantes, que serán divididos en 3 grandes grupos, funcionarios de municipios, provincia y nación, del sector ejecutivo y legislativo respectivamente. Con esto buscaremos analizar cuales son las principales

características que ellos valoran en los sistemas de gestión presupuestaria del sector público. Este método también será utilizado como técnica de abordaje de venta, o como proceso de recomendación para darnos a conocer y que nos presenten posibles clientes (posiblemente ellos mismos puedan ser nuestros clientes en un futuro cercano).

El desafío que nos proponemos es crear un sistema de control de gestión para el sector público, que sea lo suficientemente versátil para mudar según la necesidad del cliente y que respalde todas con su contenido todas las necesidades que estos tengan, teniendo como prioridad la eficiencia y facilidad de uso.

### **Quiénes van a integrar el panel:**

Sector público Nacional Ejecutivo: Mabel T., Lore T., Celeste A., German G.

Sector público Provincial Ejecutivo: Agustín J.

Sector público Provincial Legislativo: Cesar T., Fernando D.

Sector público Municipal Ejecutivo: Gastón P., Sebastián A., Tomás R., Marcela J.

El equipo interdisciplinario así constituido, podrá aportar su experiencia en cada uno de estos campos de trabajo y áreas de interés, nosotros buscaremos que nos den las herramientas necesarias para concluir a un solo modelo de gestión general, que sea fácilmente adaptable a las necesidades de cada una de las dependencias, más allá de la administración a la cual ellos dependen.

### **Método de implementación:**

Se elaboró un primer cuestionario (Anexo 1 – “Primer cuestionario - Método Delphi”) de abordaje, distribuido por igual a todos los actores, después nosotros haremos la segmentación correspondiente en el análisis de los datos. Lo ideal es armar un solo modelo de gestión general a pesar de las diferencias que tengan, que sirva como base y agregaremos o sacaremos variables dependiendo del resultado de la información que estos mencionen.

### **Resultados del primer cuestionario:**

En primer lugar observamos que muchas de las personas se encontraron con preguntas particulares ya que desconocían de la existencia de este método. Adicionalmente, a algunos agentes decisores la terminología presupuestaria no le es familiar, ya que por lo general tienen algún asesor que se encarga de esas cuestiones, pero que ellos nunca terminan de entender cuando es el impacto de una adquisición y no terminan de tener en claro el proceso. Les gustaría tener la información presupuestaria de manera más legible. Otra dificultad fue encontrada al momento de realizar la priorización de factores, ya que consideraban que todas las variables “son importantes”, aunque llegaron a un acuerdo general en que las 5 variables más representativas para la parte de compras eran:

- 1.- Número de expediente
- 2.- Número de proveedor
- 3.- Número de Suministro
- 4.- Tipo de Compra

## 5.- Monto

En cuanto a líneas generales, ellos veían con buenos ojos la posibilidad de resumir todo el análisis y seguimiento de compras y seguimiento presupuestario con una sola carga, que una persona nutra eso y haga el análisis. Encontraban el mismo problema de la falta de capacitación del personal y la falta de una metodología homogénea para seguir la ejecución presupuestaria, al mismo tiempo que la dificultad burocrática para cumplir en tiempo y forma con los procedimientos administrativos de compras y adquisiciones, como en el de realizar modificaciones presupuestarias.

### **Resultados 2do cuestionario:**

Con estos resultados, elaboramos un segundo cuestionario que se puede encontrar en la planilla Anexo 3 – “Segundo Cuestionario Método Delphi”, el cual fue entregado conjuntamente con una primera versión de nuestro modelo de gestión pública. Gracias a los resultados de este cuestionario hemos podido quitar y agregar algunas de las variables y su formato para terminar de pulir este modelo.

El modelo fue muy bien recibido, calificándolo por gran parte de los participantes como “sorprendente”. Los cambios que nos propusieron para las dependencias de la Administración Pública Nacional es que la cuota devengado trimestral tenga un detalle mensual, algo que había omitido. Esto les “facilita el control una vez que la cuota haya sido otorgada”. Por el lado Municipal, el modelo no incluía el preventivo mensual, ya que al disponer del crédito anual, no necesariamente era indispensable tener la caída del presupuesto por mes, más teniendo en cuenta que no está limitado por las cuotas. De todos modos los agentes municipales establecieron que preferían encontrar la caída presupuestaria por mes para poder “analizar el descubierto presupuestario, y tenerlo como base de la planificación temporal de las adquisiciones”.

Gracias a estas conclusiones pudimos con nuestros especialistas unificar la base de carga y de gestión. Todos los modelos de carga para la Administración Pública quedarán con la misma base (para el caso municipal se omitirán los datos que hagan referencia a la cuota presupuestaria y fuentes de financiamiento).

El punto más controvertido del modelo fue la cantidad de información necesaria que precisa ser actualizada constantemente, por lo que existe un costo de carga elevado. Paradójicamente, esto también fue visto como una virtud, ya que disponían de toda la información junta y organizada y actualizada al menos una vez por semana.

Finalmente enviamos el archivo resultante por mail. En general quedaron todos muy satisfechos, mencionando que era sorprendente la vinculación de las planillas y como podríamos analizar el presupuesto de esta manera. Muchos de ellos nos solicitaron una reunión en sus dependencias para profundizar sobre la posibilidad de incorporar el modelo a su área.

### **Investigación de mercado del Sector Privado mediante una encuesta**

Habiendo visto los resultados que generó la aplicación del método Delphi en el armado del modelo de gestión de la administración Pública, y lo fructífero que fue, la expectativa con la que afrontamos la encuesta tiene dimensiones similares. Para la investigación de mercado del Sector

Privado vamos a recurrir a diversas formas de recopilación de opiniones, deseos y necesidades de las firmas pertenecientes a este sector.

Para llevar adelante este proceso en forma exitosa, debemos seleccionar el tamaño y la ubicación de nuestra muestra representativa, para luego efectuar la toma de la encuesta y analizar la información recopilada.

En nuestro caso abordaremos a los encuestados vía mail, redes sociales, y también en forma presencial visitando personalmente a negocios barriales PyMes y micro Pymes. Los resultados de la muestra serán lo suficientemente representativos como para poder inferir de sus resultados el comportamiento que tendrán la población de este tipo de firmas en su conjunto.

La encuesta que hemos diseñado desde Kartal Consulting garantiza que las respuestas sean efectivas, precisas y válidas para que este instrumento sirva especialmente como método predictivo del comportamiento del mercado en general. Para ello, hemos tomado las siguientes consideraciones:

- El número de preguntas será lo suficientemente reducido como para no crear inconvenientes a quien deba responderlas, y que pueda responderse rápido en caso de que el encuestado se encuentre en la vía pública.
- Las preguntas serán muy precisas y relacionadas exclusivamente con el diagnóstico que se desea obtener, evitando preguntas a desarrollar.
- Debida a la importancia de la estrategia de contrasegmentación que adoptamos desde Kartal Consulting algunas preguntas estarán orientadas a identificar comportamientos (específicos o generales) por cada tipo de empresa (PyME, MicroPyme, Grandes Empresas y Negocios Barriales), por rango de edad, ingresos, cuantos trabajadores tienen en la firma, etc.
- Haremos preguntas que tendrán el objetivo a identificar el consumo actual del individuo. Por ejemplo, si ya tiene este servicio cual es la consultora con la cual opera, el costo del mismo, la frecuencia en la cual realizan el análisis de la gestión, etc.
- Por último tendremos preguntas que van a intentar medir el grado de satisfacción del individuo con la oferta actual; por ejemplo, con el precio que paga, la calidad que recibe, la presentación y el tamaño del producto, que tan contento está con el servicio que recibe y cualquier otra que permita conocer posibles factores de diferenciación que debería incorporar el proyecto y que me van a permitir a mi abordar de mejor manera a nuestros clientes potenciales.

Se adjuntará el siguiente modelo de encuesta que se encontrará en el Anexo 4 – “Encuesta Sector Privado”.

Las redes sociales jugaron un rol fundamental en la encuesta, ya que facilito como primer gran filtro en el análisis de quien deseaba llenar la encuesta y quien no, me permitió eficientizar el tiempo dedicándole al que realmente tenía voluntad de llenarla, y optimizar los resultados ya que confiaba en la predisposición y veracidad de los datos de los encuestados.

### Resultados:

Nuevamente los resultados fueron sorprendentes! En esta encuesta han participado más de 30 personas que son dueñas de su negocio. Luego de responder las preguntas, 4 encuestados se contactaron para solicitar asesoramiento y revisión de sus modelos de control de gestión. Es decir, simplemente por haber llenado la encuesta, tuvimos una primera aproximación a nuestros clientes potenciales, lo que nos dio la pauta de que existía un mercado fértil para desarrollarnos en estos mercados.

Analizando ya mas detalladamente la información que pudimos recolectar encontramos algunos datos sorprendentes:

Mas del 70% de los encuestados no sabe cual será la rentabilidad de su negocio durante el 2020, es un dato impresionante, esto demuestra la inestabilidad política y económica que existe en nuestro país. También es un muy buen argumento para usar a nuestro favor para que las firmas contraten a Kartal Consulting para hacer frente a esta inestabilidad.

El 66,7% de los encuestados establecía que su firma tenia menos de 10 empleados. De todas las firmas que NO cuentan con un sistema de control de gestión hay 6 que no tienen siquiera cuantificados sus ingresos/gastos anuales.

En cuanto a si la firma contaba con un control de gestión, solamente el 10 % contrato un proveedor externo a su firma, lo que serian nuestra competencia directa. Del 90% restante tenemos que un 43% de los encuestados establece que su firma no cuenta un sistema de control de gestión (algo sorprendente, ya que tendremos un mercado cercano muy fructífero para explotar), y el otro 46,6% lo hacen entre empleados de la firma y dueño.

Para los que ya tienen un sistema de control de gestión, desde Kartal Consulting vamos a ofrecerles el análisis de auditoria/relevamiento de procesos. Observamos que de las 13 firmas que no cuentan con un sistema de control de gestión 10, estarían dispuestas a contratar uno.

En cuanto a nuestros competidores, aparece como dato llamativo "contagram", sin embargo este no representa una amenaza mayor, ya que tiene la misma rigidez que los modelos actuales salvo que se ejecuta vía online. Ese servicio "no se adapta a las necesidades que tenemos con relación a la ejecución presupuestaria" y estaban dispuestos a cambiar de proveedor.

Haciendo un análisis de los que tal vez podrían querer contratar a un sistema de control de gestión, realizamos la siguiente tabla:

Firma	¿Su firma cuenta con un sistema de control de gestión?	¿Es usted quien realiza las gestiones necesarias para contratar estos servicios?	¿Cuanto estaría dispuesto a pagar en términos de rentabilidad?	¿Cuanto estaría dispuesto a pagar?
Esto es lo que hay	No	Si	No se	
Shoe Market	No	Si	*1	
Alcachofa viandas	No	Si	Entre el 5% y 7,5%	
Milion Travel	Si, lo hacen empleados de la firma	Si	<2,5% de la rentabilidad	
Argenconfort	Si, lo hace un proveedor externo.	No	<2,5% de la rentabilidad	Entre 5.000 y 10.000
JMG SRL	Sí, lo hace un proveedor externo.	Si		
Grass-class	Si, lo hacen empleados de la firma	No	<2,5% de la rentabilidad	Menos de 5.000
Wellbin	Si, lo hacen empleados de la firma	No	<2,5% de la rentabilidad	Entre 5.000 y 10.000
Mar Argentino baires	No	Si	<2,5% de la rentabilidad	Menos de 5.000
CHAINO TIENDA	Si, lo hace un proveedor externo.	Si	<2,5% de la rentabilidad	1500
Estudio Jurídico	No	Si	<2,5% de la rentabilidad	Entre 5.000 y 10.000
Estudio Jurídico	No	Si	<2,5% de la rentabilidad	Entre 5.000 y 10.000
Galga srl	Si, elaborado por mi.	Si	<2,5% de la rentabilidad	Menos de 5.000
Edificios Nature	No	Si	<2,5% de la rentabilidad	Entre 10.000 y 15.000
Salón Omar	No	Si	No se la rentabilidad	Menos de 5.000
Cautela	No	No	entre 2,5% y el 5%	Menos de 5.000

\*1 Según lo que me ofrezcan y la confianza que me brinden

Aquí tenemos un resumen estadístico de lo que cada una de las firmas esta dispuesta a pagar, ya sea en términos de su rentabilidad o bien en valores absolutos mensuales.

Como conclusión en términos de la encuesta resulto un arma muy útil para la identificación, captación y la forma de abordar a los futuros clientes potenciales. El resultado estuvo muy por encima del esperado.

### **FODA:**

En base a las consideraciones obtenidas a lo largo de todo este capítulo, y mediante el análisis realizado durante este trabajo es que procedemos a realizar la matriz FODA de nuestro proyecto. Realizando correctamente el análisis FODA vamos a poder obtener un gran curso de acción que nos permitirá acercarnos a cumplir con los objetivos empresariales planteados.

Matriz FODA KARTAL

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	
<b>FORTALEZAS (+)</b>		<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	
1	Equipo técnico especializado.	1	Creciente demanda de tecnificación y optimización de recursos y gastos.
2	Nicho de mercado no explotado	2	Creciente interés de la sociedad en temas económicos y políticos.
3	Contactos con distintos sectores gracias a experiencias laborales previas (públicos y privados)	3	El servicio que prestan las consultoras competidoras tiene, en muchos casos, costos inaccesibles para el mercado en el que nos vamos a especializar debido a una estructura de costos más alta
4	Innovador esquema de venta "círculo rojo" a gente de confianza (permite ahorrar gastos iniciales de publicidad y propaganda)	4	En un contexto de incertidumbre, un control de gestión puede ser una buena alternativa para amortiguar las externalidades
5	Vínculo "Humano" con el Cliente	5	Al no poder ahorrar por la Ley de Solidaridad, muchos pueden querer hacer inversiones.
<b>DEBILIDADES (-)</b>		<b>AMENAZAS (-)</b>	
1	Curva de aprendizaje recién comenzada.	1	Creciente oferta de consultoras.
2	Muchas firmas ya cuentan con un analista que realice reportes de proyección financiera	2	Posible software que reemplace el control de gestión.
3	Difícil competencia de igual a igual con consultoras ya posicionadas en el mercado.	3	Creciente cantidad de informes gratuitos de otras consultoras para captar clientes.
4	Al no tener ingresos no puedo contratar empleados fijos, trabajan a comisión.	4	Mercado de competencia perfecta, ya existen varias consultoras pertenecientes al rubro con años de experiencia en el mercado.
5	Encontrar incentivo a la venta "por confianza"	5	Recesión Económica
6	Difícil esquema de comisiones en caso de que traiga el cliente un "empleado" de la firma.		

## Capítulo 4: Desarrollo de Ventas y abordaje al cliente.

*“Convierte a los extraños en amigos, a los amigos en clientes y a clientes en vendedores”*

*Seth Godin*

A lo largo de este capítulo vamos a describir como iremos a abordar a nuestros potenciales clientes, resultado de lo que hemos ido desarrollando a lo largo de este trabajo. La experiencia nos demuestra que lo más difícil de conseguir al momento de iniciar un negocio es encontrar una cantidad suficiente de clientes que quieran adquirir nuestro bien o servicio, y hacerlo rentable. Es ahí es donde debemos ser consistentes y precisos en lo que ofrecemos sabiendo a quien ofrecerle y saber marcar la diferencia con nuestros competidores. La ecuación es simple, sin clientes no hay ingresos, y sin ingresos no hay negocio. Por lo cual, el foco en como abordar a nuestros clientes y capitalizarlos, marcará una gran parte de nuestro posible éxito o fracaso.

Como punto de partida analizaremos en donde debemos hacer foco para generar clientes, cuales son los primeros pasos que debemos dar, en que publico debemos hacer foco, porque medio vamos a contactarlo, etc. para analizar quienes podrían ser los principales apuntados no solo para contratar el servicio, sino también para que sean nuestros referentes frente a terceros o bien, incluso para asociarnos.

¿Cuántas veces escuchamos a hablar a nuestros amigos/familiares sobre un bien o servicio que nunca han consumido? Esto demuestra la importancia de lograr un buen posicionamiento de nuestra firma, logrando captar a nuestros consumidores transfiriéndoles la información pertinente por el medio que fuese necesario. Existen diversas formas en que podemos ser visibles para nuestros clientes potenciales. Esto es muy importante, y es algo que debemos analizar con rigurosidad, ya que muchas veces, al momento de optar por una u otra firma, la decisión del cliente suele estar asociada a la sugerencia/sugestión de la publicidad. Para ello debemos determinar cuál es el factor comunicacional más eficiente para lograrlo, que herramientas vamos a utilizar y cuales disponemos.

Por ultimo, al final de este capítulo vamos a elaborar un plan de marketing que concluirá con el plan que vamos a denominar “Los primeros 10”. Con este plan pondremos bajo análisis cuales serán potencialmente nuestros primeros 10 clientes que podrían estar interesados en contratarnos, y como hemos establecido previamente, nuestra estrategia madre será la de apostar por comercios pequeños, MicroPymes y negocios barriales, ya que las grandes consultoras no ven a estas como una gran oportunidad de negocio, ya sea por tamaño, modestia u otras razones, y no lo ven suficiente atractivo (además de que muchas veces estos negocios no pueden afrontar el enorme gasto que representan estas consultorías).

### Canales de comercialización, marketing y comunicación

La descripción sobre el abordaje que haremos deberá realizarse dentro de un marco específico para cada segmento de clientes definido, para ello vamos a considerar las siguientes variables:

- **Notoriedad:** Definir qué haremos para generar el interés necesario que nos permita posicionar la marca de manera tal de que podamos difundir nuestra forma de trabajo.

Para esto tendremos una campaña agresiva en nuestras redes sociales, mailing, encuestas y e el formulario sobre la salud financiera de las firmas. Adicionalmente las charlas, participación en radio y televisión, y participación en congresos y seminarios serán de gran ayuda para lograr posicionar a Kartal Consulting como una consultora de prestigio dentro de nuestra comunidad.

- Compra: cómo conseguimos que las personas que nos conocen se transformen en los clientes que compran nuestro servicio.

Desde Kartal Consulting buscamos que nuestros clientes potenciales puedan entender la necesidad de estar informados sobre la rentabilidad de su empresa, y la importancia de conocer al detalle la ejecución y cumplir con sus márgenes de rentabilidad objetivo.

- Entrega: Este punto no solo radica en cómo entregamos nuestros servicios, sino que buscamos generar un valor adicional adquiriendo nuestros servicios.

Los Clientes de Kartal Consulting no están solamente comprando un servicio de asesoramiento, están comprando la experiencia en el manejo presupuestario, reuniones mensuales con un grupo de expertos en el área, el análisis por rubro, proveedor, línea del gasto, etc. Están comprando presencia, prestigio, responsabilidad y confianza. Nosotros podemos brindarle eso a nuestros clientes y está en como presentamos el servicio y como nos relacionamos con el cliente, que podamos fidelizarlo.

- Posventa: cómo proporcionamos los servicios de posventa y como será el vinculo humano entre cliente-consultora.

Este es un punto clave para nosotros, ya que además de hacer foco en la parte técnica, para nosotros el vinculo humano es primordial. Dese Kartal Consulting no solamente nos ocupamos de analizar la parte presupuestaria, sino que nos ocupamos de saber si nuestro cliente esta contento con nuestros servicios, y de prestarle nuestra ayuda en diversos casos aunque excedan lo presupuestario, muchas veces se necesita un oído y motivación. El asesoramiento presupuestario va mucho mas allá del análisis de los números para nosotros.

#### Carta de presentación y tarjetas comerciales.

Para que las comunicaciones tengan un aspecto profesional y formal, que vamos a usar como medio de contacto a nuestros clientes potenciales, vamos a elaborar un archivo PDF y PowerPoint de contacto con nuestro nombre, dirección, sitio web y cual es nuestra especialidad, que hacemos, quienes somos y como lo hacemos.

La carta de venta/presentación para un potencial cliente debe captar la atención del lector inmediatamente, y debe ser lo suficientemente adaptable para poder enviarla “masivamente” y fácilmente legible, para enviarla por WhatsApp (también la mandaremos por mail).

Por este motivo, y en base a nuestra política comunicacional, vamos a producir carpetas de presentación, especializada para cada sector en el que vamos a desarrollar nuestros servicios (Sector Privado, Publico Nacional/Provincial/Municipal) para que así la empresa sea reconocida por su presencia, profesionalidad y calidad en la información, y se lleven una carpeta impresa como puntapié inicial como presentación de nuestro trabajo.

Adjuntamos en los siguientes anexos las cartas de presentación correspondientes de la Consultora para los distintos sectores:

- ✓ Sector Privado: Anexo 4 - Consultoría Privada
- ✓ Sector Municipal: Anexo 5 - Consultoría Municipal
- ✓ Sector Nacional: Anexo 6 - Consultoría Sector Público Nacional

Adicionalmente, tenemos que pensar también en como terminar de afianzar la venta una vez que el nos haya solicitado el presupuesto. Este presupuesto tiene que ser formal, discreto y le tiene que dar una entidad a la propuesta con el sello fiel al estilo de nuestra consultora. En el Anexo 8 – “Presupuesto Modelo” podemos encontrar un modelo que hemos de enviar a los clientes que nos hayan solicitado una propuesta comercial por nuestros servicios.

Otra variable esencial que debemos trabajar con cuidado, ya que brindan prestigio para el desarrollo del negocio, son las tarjetas comerciales. Estas permiten darle seriedad y facilita el contacto con los clientes potenciales o simplemente nos permite desarrollar un vínculo que me podría catapultar a conseguir clientes. Por cualquiera de estos motivos, siempre es muy importante causar una buena impresión. “No hay segunda oportunidad para causar una primera impresión”.



Este será el formato a utilizar por todos los empleados de nuestra firma.

Nuestro Sitio web: [www.kartal.com.ar](http://www.kartal.com.ar)

Sabemos que probablemente muy pocos clientes nos contacten a través de nuestra página web, sin embargo, esta será la plataforma principal en la que nuestros clientes y clientes potenciales van a tener para conocer con mayor profundidad sobre quienes somos y nuestros servicios. Luego de los diversos estudios que hemos realizado encontramos que la gran mayoría de las personas van a ingresar a nuestra web vía celular por lo cual desde Kartal Consulting tomamos la decisión de elaborar una web 100% responsive, que la información sea clara, precisa y de fácil lectura. Se está volviendo una rutina revisar el perfil de una empresa en la web, así que la

debemos tener disponible, no es necesario que sea una gran pagina web, simplemente tiene que ser lo suficientemente atractiva para que se interesen en nosotros y que nos sirva como tarjeta de presentación.

Tenemos proyectado para noviembre del 2020 incorporar a nuestra pagina los idiomas de ingles y portugués. Adicionalmente, ya para mediados del 2021, vamos a elaborar un link o una app que dirija a nuestros clientes a un formulario, para que puedan ingresar sus ingresos y gastos en un formulario online, o que puedan adjuntar directamente un archivo adjunto en ese link. Posiblemente, en caso de generar un buen caudal, vamos a generar una aplicación para la carga de datos (proyecto del mediano/largo plazo) y que puedan ver la rentabilidad desde ahí.

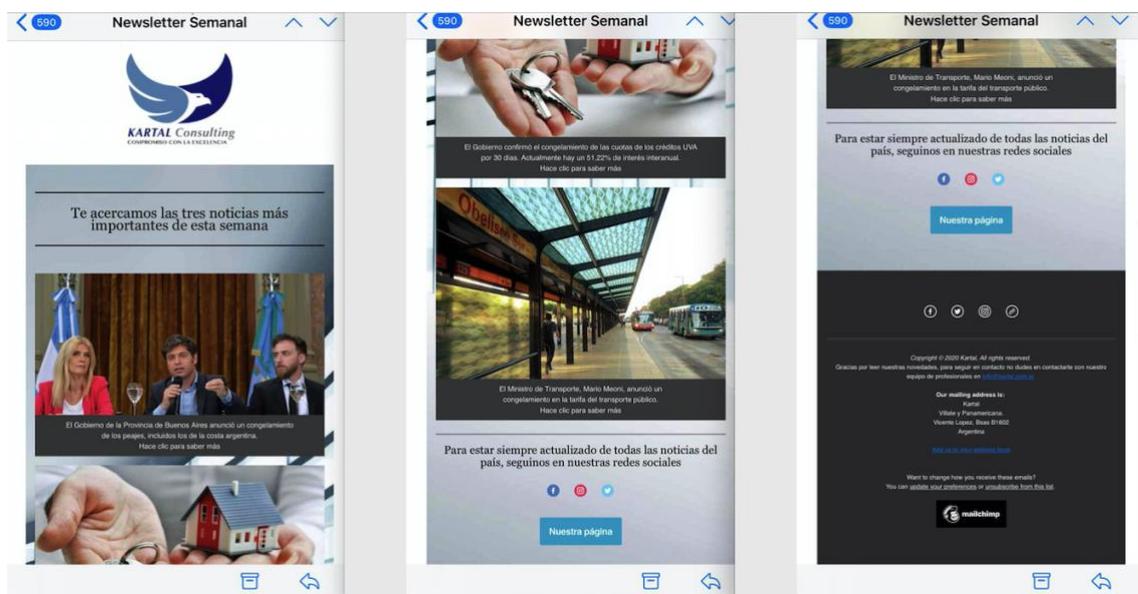
### Mailing

El e-mail va a ser un arma potencialmente muy poderosa para nuestro plan de negocios ya que gran parte de nuestra sociedad utiliza este medio a diario, y nosotros utilizaremos esta herramienta para contactarnos. Sin embargo, no debemos excedernos, debemos ser muy cuidadosos con la utilización de este canal de comunicación ya que podemos ser catalogados como "Spam". Los spams son inaceptables y nada peor que eso para nuestro negocio, ya que estaríamos despilfarrando los recursos, y dando la imagen de que la empresa no es seria.

La herramienta que vamos a utilizar para manejar los correos electrónicos y campañas es Mailchimp. Por lo que nos creamos una cuenta, y van a salir los mails desde ahí.

Adjunto posteriormente el formato que utilizaremos para darle a conocer a nuestros suscriptores las noticias mas importantes de la semana. En este se remarcarán las noticias que ya han sido explicadas en nuestro canal de Instagram, twitter y Facebook, y cuando los usuarios reciban el mail que mandaremos, cada foto tendrá el link a la noticia de Instagram, buscando generar la retroalimentación y el doble trafico entre mail y redes sociales.

Adjunto ejemplo de planilla de mailing de como un usuario lo vería a través de la pantalla de su celular:



En estos casos podemos observar las 3 noticias mas importantes de la semana, una pequeña descripción de la noticia, y al final verán los links a todas nuestras redes sociales y pagina web y por último nuestros datos de contacto.

#### Publicidad en Medios masivos, Redes Sociales y Congresos.

Esta es una situación compleja, sobre como, cuando y donde hacer la estrategia de publicidad. Existen muchos lugares dónde puede podemos poner un anuncio publicitario. Puede ir desde la cartelaría en algún lugar, flyers para poner en los diarios o campaña en las redes sociales.

Desde Kartal Consulting tenemos la política de evitar colocar avisos publicitarios en la vía pública o tiendas. Queremos darnos a conocer pero no a cualquier costo sobre nuestra imagen.

La Radio y la televisión son dos medios de comunicación muy poderosos en los cuales intentaremos posicionarnos. Son dos lugares de difícil acceso, pero afortunadamente tenemos la posibilidad de tener un espacio en alguna columna de economía para y es un lugar en donde podemos posicionar y potenciar a la consultora, y hacerle publicidad mientras alguno de nuestros representantes brinda las noticias de economía, incluso podríamos intercambiar nuestra participación a cambio de publicidad.

Adicionalmente, podríamos llegar a gestionar los contactos necesarios para salir en la TV Zonal, Somos Norte. Esta herramienta nos permitirá posicionar masivamente en nuestra zona de influencia. La televisión será un puntapié inicial para que el espectador realmente considere nuestro servicio como parte de una empresa seria, ya que este medio es algo que llama poderosamente la atención y brinda una imagen de determinado prestigio.

Sin duda, para Kartal Consulting, aparecer en estos medios son el mejor marketing existente.

En cuanto a las redes sociales, una vez que generemos flujo de seguidores, podríamos llegar a contratar publicidad en Instagram y LinkedIn, que son las redes por las que se mueven principalmente los emprendedores. En estos asuntos no tiene mucho impacto el resto de las redes sociales, simplemente debemos generar presencia y lo haremos vinculando la cuenta de Instagram a Facebook y Twitter.

#### Participación en eventos, ferias, Congresos y talleres.

Estas tres opciones pueden ser un buen lugar para exponer y potenciar a nuestra firma. Podemos encontrar los contactos para armar algún evento de coyuntura económica o política, o bien simplemente que Kartal Consulting participe de algún evento o feria que esté armado para darnos a conocer a nosotros como firma y a los servicios que prestamos. Algunas ferias están orientadas al mercado local mientras que otras se orientan al mercado global, esta distinción resulta relevante ya que podemos tener un fuerte impacto internacional gracias a la diferencia de tipo de cambio. De esta forma buscamos generar ingresos en dólares.

Otra opción por considerar es participar en los talleres de emprendedores, que además de conocer a otros casos que pueden presentar las mismas dificultades como start-up, y vincularme con negocios de otras firmas, que podrían llegar a ser clientes potenciales.

### Plan de Marketing

Utilizaremos un plan de marketing como una herramienta que nos va a permitir ampliar nuestro rango de alcance para conseguir clientes potenciales. Mediante la elaboración de un plan de marketing voy a estructurar determinadas acciones y objetivos que nos va a permitir ponernos metas y objetivos claros para la construcción y evolución de nuestro posicionamiento en el mercado.

Es evidente que el plan de marketing va a ser una variable flujo, no puede ser estático y el impacto de las acciones que llevemos adelante van a marcar la agenda presente y futura de nuestra firma y las prioridades que debemos tener en cuenta para nuestro día a día y gestión, por lo que este debe ser actualizado y ajustado periódicamente. Para ello, nos haremos periódicamente las siguientes dos preguntas:

¿Cuál es la retroalimentación de nuestros anuncios? ¿Es el número de consultas y contacto que recibimos luego de la campaña proporcionado con el esfuerzo (en horas hombre)/ gasto que realizamos?

Con respecto a la planificación, le solicite a un profesional especializado en el armado de planes de marketing que desarrollara nuestro plan de inserción al mercado en 6 meses, a partir del sexto mes se continuaran las acciones periódicas definidas en el sexto mes y la organización de un evento anual de economía y política a fin de año y con el objetivo de lograr la participación como expositor en algún evento por fuera de la consultora.

Mes	Semana	Actividad								
		Creacion y vinculacion de Redes Sociales	Visitar a 5 CP	Remitir 10 cartas de venta	Actualizar informes Web	2.000 Seguidores IG	Publicidad en IG	Armar planilla para mailing semanal	Organizacion y Armado de Evento	EVENTO ECONOMICO
Enero	1	X						X		
	2			X						
	3									
	4		X		X					
Febrero	1			X		X				
	2									
	3									
	4				X					
Marzo	1		X				X			
	2									
	3									
	4				X					
Abril	1			X						
	2									
	3									
	4				X			X		
Mayo	1		X							
	2									
	3									
	4				X					
Junio	1		X	X						
	2									
	3									
	4				X					X

CP = clientes Potenciales

En este plan de Marketing haremos foco en las redes sociales, en la organización del evento (que haremos todos los junios/julios de cada año con personalidades claves del sector de la economía y la política, para tratar diversos temas de actualidad), mailing y en la remisión de cartas de venta/presentación (para que tengamos un orden y planificación para fomentar reuniones con clientes potenciales).

**Los primeros 10 y Formulario de Salud de la Firma**

Los primeros 10

Los primeros 10 es un marco estratégico para identificar posibles clientes, crear una base, contactarlos, reunirnos y ofrecerles nuestros servicios. Para esto vamos a utilizar una planilla Excel donde vamos a identificar el círculo del cual conocemos a este cliente potencial, que nos va a permitir saber como manejarnos de antemano con el y cual es el nivel de confianza que tenemos para con el.

Los datos que vamos a recopilar son además del círculo: “Amigos”, “Vecino”, “Deporte”, “Familia”, etc., vamos a ingresar en cada una de estas categorías, el nombre y apellido, sus ingresos anuales, Ocupación, grado de confianza, y la Facilidad para reunirse con ellos.

Adjuntamos parte de la planilla de Excel, en donde se puede observar la planilla armada (la readapte de una compañía de seguros que me quiso contratar):

Los Primeros 10											
Cómo lo conoció	N ° orden									TOTAL GENERAL	% DE PARTICIPACIÓN
	Código	A	B	C	D	E	F	G	H		
A. Amigo		TOTAL AMIGOS	TOTAL VECINOS	TOTAL SOCIALES	TOTAL DEPORTES	TOTAL EDUCACION	TOTAL LABORAL	TOTAL FAMILIARES	TOTAL OTROS	TOTAL GENERAL	% DE PARTICIPACIÓN
B. Vecino											
C. Conocido por actividad social											
D. Conocido por actividad deportiva											
E. Conocido por actividad educativa											
F. Conocido en el ámbito laboral											
G. Familiares											
H. Otros (prest.de servicios, médicos, etc.)											
<b>CANTIDAD TOTAL POR CADA TIPO DE CONOCIDO</b>		5	0	0	0	0	5	0	0	10	
INGRESO ANUAL	Menos de \$ 200.000	1	0	0	0	0	1	0	0	2	20%
	\$ 200.000 - \$ 300.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	\$ 300.000 - \$ 400.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	\$ 400.000 - \$ 500.000	3	0	0	0	0	0	0	0	3	30%
	Más de \$ 500.000	1	0	0	0	0	0	4	0	5	50%
EDAD	Menor de 25 años	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	25 - 30 años	0	0	0	0	0	1	0	0	1	10%
	31 - 40 años	4	0	0	0	0	2	0	0	6	60%
	41 - 50 años	0	0	0	0	0	2	0	0	2	20%
	Más de 50 años	1	0	0	0	0	0	0	0	1	10%
OCUPACIÓN	Estudiante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	Ama de casa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	Relación de dependencia :										
	# Director	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	# Gerente / Jefe de area	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	# Empleado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	Autónomo :										
	# Profesional independiente	5	0	0	0	0	5	0	0	10	100%
# Empresario (dueño / socio)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
# Comerciante.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
ESTADO CIVIL	Soltero	2	0	0	0	0	2	0	0	4	40%
	Casado sin hijos	2	0	0	0	0	0	0	0	2	20%
	Casado con hijos	0	0	0	0	0	3	0	0	3	30%
	Separado/ divorciado/ viudo con hijos	1	0	0	0	0	0	0	0	1	10%
TIEMPO DE CONOCERSE	Más de 5 años	4	0	0	0	0	5	0	0	9	90%
	2 - 4 años	1	0	0	0	0	0	0	0	1	10%
	Menos de 2 años	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
TIPO DE RELACIÓN	Amigo cercano	2	0	0	0	0	3	0	0	5	50%
	Conocido	3	0	0	0	0	2	0	0	5	50%
	Intercambian salud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
CONTACTOS EN ULTIMO AÑO	Más de 4 veces	2	0	0	0	0	3	0	0	5	50%
	1 a 4 veces	1	0	0	0	0	1	0	0	2	20%
	Ninguno.	2	0	0	0	0	1	0	0	3	30%
DIFICULTAD PARA REUNIRSE	Fácil	3	0	0	0	0	3	0	0	6	60%
	Intermedia	2	0	0	0	0	1	0	0	3	30%
	Difícil	0	0	0	0	0	1	0	0	1	10%

En este caso, vamos a llenamos planilla con los primeros 10 posibles clientes potenciales, y de ese modo, empezar a contactarlos en forma ordenada y precisa, concluyendo en un resumen general.

Podremos encontrar en las planillas anexas el formulario relleno en cada solapa de cada uno de estos conceptos, Anexo 8 – “Los primeros 10”.

**Formulario para detectar la salud Financiera del Cliente Potencial:**

Desde Kartal Consulting hemos desarrollado un método de preguntas que le haremos a nuestro público objetivo, en donde haremos un repaso general de las distintas áreas que tiene una firma, con el foco principal en la parte financiera.

Esto nos permitirá acercarnos al cliente de una manera diferente, de modo que este pueda sentir la necesidad de contratarnos ya que percibe que nosotros tenemos el conocimiento sobre las falencias que puede tener una firma, en especial que podemos ayudarlo a resolver los de la suya. Adicionalmente, también lo utilizarán nuestros empleados como guía cuando tengamos una reunión con algún interesado en contratar nuestros servicios. Esto demostrará conocimiento y expertís en el área presupuestaria y financiera, y adicionalmente será utilizada como hoja de ruta de preguntas claves y precisas que nos permitirán obtener toda la información necesaria para un correcto diagnostico de la situación además de permitirnos generar empatía con nuestro cliente. Esto nos potenciará en las reuniones que hayamos conseguido por nuestros vínculos personales. Es decir, que este formulario podrá ser llenado por distintos medios, ya sea mediante una publicidad mediante redes sociales, por mail, o bien en forma presencial. Con esa información haremos una descripción de que áreas deberá mejorar y que le podemos brindar nosotros para ayudarlo a potenciar a su firma.

En los adjuntos encontraremos el formulario que hemos desarrollado en el Anexo 9 – “Formulario de Salud Financiera”.

## Capítulo 5: Desarrollo del Negocio

*“Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad”*

*Albert Einstein*

En este capítulo vamos a desarrollar paso a paso cual será el Plan de negocios de Kartal Consulting. Vamos a definir el precio de nuestros servicios, los márgenes de ganancias que obtendremos para cada uno de ellos, vamos también a definir un plazo, un horizonte temporal, para alcanzar determinado nivel de ventas, y planear como llegar a lograrlo.

Desde Kartal Consulting contamos con un equipo profesional con basta experiencia gestionando P&L en negocios pertenecientes a distintos sectores económicos y en circunstancias económicas muy disímiles. Esta expertis nos facilito identificar las variables claves de cada unidad de negocio y unir las en un modelo que represente lo mejor de cada uno de ellos, y ofrecerlo al mercado.

Sabemos que no es lo mismo enfrentarse a un plan de negocio que operará en un mercado ya existente o consolidado, que a un plan de negocio que sólo funcionará si somos capaces de generar la demanda en un mercado nuevo. En este caso, como hemos analizado a lo largo de todo el trabajo, el mercado objetivo de esta consultora es una mezcla perfecta entre estas dos opciones. Es un mercado ya existente para muchas micro Pymes y PyMes y algo inexistente e inalcanzable para muchos negocios barriales.

Ya respondimos una de las preguntas claves para un modelo de negocio, que es como vamos a abordar a nuestros clientes potenciales, como hacernos conocidos en los sectores claves. Ahora el punto clave radicará en analizar cual será la periodicidad en los ingresos/gastos que tenemos por delante para poder hacer un primer diagnostico de cual será la rentabilidad de nuestro negocio. Debemos tener en cuenta que el servicio que ofrecemos “no existe” para los negocios barriales, o descreen de sus ventajas, por lo que posiblemente necesitaremos más tiempo para captar clientes en este sector.

### **CONCEPTO DE NEGOCIO:**

Buscando analizar la rentabilidad de nuestra firma es que elaboramos un plan de negocios basado en lo que hemos desarrollado a lo largo de todo el trabajo. Para llevar adelante este proceso, en primer haremos foco en la periodicidad de los ingresos y gastos que tendremos en “Kartal Consulting” discriminado por los 2 servicios principales que prestaremos.

El primero, que será el foco principal de la consultora, son los servicios de planeamiento financiero, un ingreso que será mensual (salvo para las firmas que no puedan pagar y hagamos un contrato por fee de rentabilidad) y que brindará apoyo a los distintos sectores de la economía (privado, publico y ONGs) en todo lo referente a la planificación de ingresos y gastos, análisis de flujo de caja, y todo el control de la gestión operativa de la compañía.

Y como actividad secundaria, con el fin de generar algún ingreso extra, elaboraremos informes y análisis de los posibles escenarios económicos y políticos. Estos podrán ser a medida (buscando datos particulares que nos pida un consumidor) o bien genéricos, que también podremos utilizarlo como una forma en la cual podríamos llegar a atraer nuevos clientes. La

forma en la cual se brindarán estos informes podrían ser mediante charlas, jornadas o bien, mediante la presentación de informes.

**Periodicidad de los posibles Ingresos:**

Antes de definir el precio, volumen y forma de ventas lo fundamental es contar con un análisis preciso sobre la periodicidad de los ingresos, para tener una correcta proyección financiera. La importancia de este análisis es central, porque dada la variedad de servicios que ofrecemos y la novedosa modalidad de pago que vamos a ofrecer (ser como un accionista y cobrar un proporcional a la rentabilidad lograda a final del ejercicio si cumplimos con determinado nivel de resultado), es que debemos ser organizados y precisos para elaborar la planificación financiera. Por este motivo, este análisis se vuelve crucial.

En el cuadro a continuación, se puede observar un listado de los servicios principales que ofrecemos, y detallamos la periodicidad estos ingresos potenciales mencionando si estos serán únicos, mensuales, cuatrimestrales, semestrales o anuales:

Servicio	Periodicidad de Ingresos				
	Unica vez	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
✓ Brindar una charla de asesoramiento para lograr una correcta planificación de Recursos y Gastos de una organización (Foco en micro-Pymes).	x				
✓ Asesoramiento sobre posibles proyectos de inversión.	x				
✓ Elaboración y control del cash-flow de la organización.		x	x	x	x
✓ Realizar informes sectoriales para la toma de decisiones.	x	x			
✓ Realizar encuestas y proyecciones de variables macro-económicas.	x	x			
✓ Elaboración del resultado económico anualde la organización.	x				
✓ Elaboración y control del resultado económico de la organización.		x	x	x	x

Ampliando los conceptos descriptos previamente, vamos a explicar el porque de cada modalidad de ingreso:

**Ingresos por única vez:**

Hacemos referencia principalmente para los casos de las charlas in-Company, que estimo que por lo general serán gratis con la finalidad de atraer clientes o empezar a posicionar la marca en determinados lugares y círculos. Llegado el caso de que efectivamente tengamos algún ingreso, este será abonado en una única vez, al igual que los proyectos de inversión o la realización del presupuesto anual de una organización.

Estos serán ingresos en los que el servicio se prestará una sola vez, y el pago que nos de el cliente será en contraprestación de ese servicio.

**Ingresos Periódicos Mensuales/trimestrales/semestrales/anuales:**

En estos casos tenemos el resto de los servicios que ofrecemos. Los informes sectoriales, encuestas y proyección de variables económicas podrían ser trabajos por ingresos de una única vez, sin embargo, también nos pueden contratar para el monitoreo continuo de las variables, o realización periódica de informes, por lo cual, podría tener esta forma de ingresos mensuales. Sin embargo, el aporte estimado de estas variables sobre el total de los ingresos estimados sería marginal.

En cuanto a la elaboración y control del cash-flow y resultado económico, desde Kartal Consulting vamos a proponer firmar con nuestros clientes un contrato anual, con un pago mensual. La referencia al contrato estará siempre vigente para estos casos, ya que en el primer mes tendremos una inversión inicial de la elaboración del presupuesto anual, lo que nos lleva mucho más trabajo que en el resto de los meses (la ruptura del contrato se podría dar después del 6to mes, de querer cancelarlo antes deberíamos llegar a un acuerdo, como pago mínimo de 3 meses). En cuanto a las firmas que no tengan la posibilidad de efectuar un pago mensual por su estructura de costos, firmaremos un contrato en el cual tendremos un fee de su rentabilidad en caso de que alcancemos cierto objetivo. En este caso analizaremos la rentabilidad general de la firma y veremos cuando sería más oportuno cobrar ese fee (hay que tener en cuenta la estacionalidad del negocio, ya que si es una heladería la rentabilidad en verano no será la misma que en el invierno, debemos evitar las distorsiones), que lo podremos dividir en cortes trimestrales, semestrales o anuales. En este caso se deberán elucubrar muchos condicionantes para que los incentivos a la mentira y manipulación de la información no superpongan al normal desempeño de nuestro trabajo.

### **Análisis de costos:**

Para competir en este mercado tan atomizado el precio de venta va a estar establecido por el mercado, por lo que resulta fundamental tener el control de nuestros gastos y mantenerlo lo suficientemente bajo, para lograr un mayor margen de utilidad al comercializar nuestros servicios. Para ello, vamos a identificar minuciosamente cual es nuestra estructura de costos, cuanto nos cuesta crear la consultora, mantenerla activa y cual es el costo de producción de cada uno de nuestros servicios.

Al mismo tiempo, al conocer nuestra estructura de costos nos permitirá acercarnos adecuadamente a definir nuestros precios de venta, (que además estarán condicionados por el precio de la competencia), Finalmente, realizando continuamente este análisis nos permitirá conocer a lo largo de la ejecución de nuestro proyecto, cuales son los servicios más rentables y cuales requieren realizar alguna modificación o actualización.

Por todo lo expuesto con anterioridad en este apartado, es fundamental poder clasificar, analizar, y asignar los costos correctamente a los procesos y actividades que se van a llevar a cabo en la consultora. El conocer a fondo los generadores de costos de la empresa permitirá tener un mejor control de los mismos y nos servirá como base para la toma de decisiones, y ser más eficientes en la utilización de nuestros recursos.

El poder entender y manipular a los factores que afectan a los costos, y poder predecir su comportamiento, nos va a permitir llevar adelante una mejor estimación y proyecciones, establecer prioridades y lograr conseguir una eficiente asignación y control de los recursos, evitando costos innecesarios. De poder desarrollar esto, nos acercará a poder alcanzar las metas establecidas en lo que será nuestra proyección de ingresos y gastos que haremos en los próximos capítulos.

### **Descripción de costos:**

#### **Costo hundido:**

Programador para página web – \$0

Diseñador para logo y tarjetas personales – \$0

Equipo técnico: Se omitirá la compra de Computadoras durante el 2020. Se procederá a efectuar la adquisición de dos computadoras y un proyector para julio del 2021.

Registro de marca: Desembolso necesario para poder registrar la marca de la empresa para su uso público. Se establece una previsión de \$2.500 para poder realizar este trámite.

#### Gastos fijos:

Para un primer momento vamos a definir algunos gastos fijos, con un valor estimado a precio octubre/noviembre del 2019, para a partir de ahí hacer las estimaciones correspondientes para los próximos tres años.

#### Locación:

Alquiler = 23.000

ABL = 957

Luz = 600

Gas = 300

#### Comunicaciones:

Internet y Cable = 2000

Teléfono: 1000

Monotributo: 1.250

#### Costo variable:

El costo variable estará incluido en el costo de producción que será incorporado al análisis de la ganancia bruta. Community Manager de redes sociales (cobrará un porcentaje de los clientes que se obtengan de Redes Sociales).

Personal de análisis en control de gestión (en principio pagará un proporcional por trabajo realizado por lo cual dependerá directamente de la producción)

#### **Análisis y definición del Precio:**

Desde Kartal Consulting hemos desarrollado diversos estudios que nos permiten tener un marco consistente y preciso sobre el cual hacer el análisis adecuado al momento de definir el precio al que ofreceremos nuestros servicios. Para esto, elaboramos una encuesta en donde analizamos cuanto era lo que los clientes estarían dispuestos a pagar, y también analizamos los precios de la competencia. El precio que se defina para el proyecto deberá tener en consideración –además del cobrado por la competencia– los costos que hemos mencionado en el apartado anterior, y el margen de ganancia que quiero tener.

La dificultad que tenemos al momento de establecer los precios para los servicios que vamos a ofrecer radica principalmente en su intangibilidad. Dado que los servicios no se pueden cuantificar como algo material, vamos a considerar como una variable principal en esta definición la cantidad de horas hombre que nos lleva elaborar el análisis presupuestario, los costos de traslados para las reuniones con los clientes, los costos fijos que tenemos, y la experiencia que tienen los profesionales que van a trabajar en los proyectos. Otra dificultad al momento de ofrecer el servicio es que estos no se pueden valorar hasta después de la compra

y del primer análisis, además de que algunas de las características son difíciles (o imposibles) de juzgar incluso después de su consumo. Para desplegar una estrategia de precios eficaz, debemos seguir unos pasos que nos permita introducirnos en el mercado haciendo frente a la competencia y conseguir que el cliente perciba el servicio de manera positiva. Es por ese motivo que tomamos la decisión de definir el precio considerando las siguientes 4 variables:

- Costos: los costos que hemos analizado vienen determinado en gran parte por los volúmenes de los servicios que vayamos a ofrecer, ya que en caso de necesitarlo por exceso de demanda vamos a contratar a personas. Por otra parte, vamos a analizar el gasto fijo, que en esta primera etapa va a ser casi nulo. Sin embargo lo iremos actualizando para los próximos ejercicios.

- Demanda: el precio, es una variable que tiene una especial relevancia a la hora de la toma de decisiones. Especialmente para un negocio que se sitúa en un sector en el cual la gran cantidad de oferta existente obliga a ser altamente competitivos en precio. Sumado a la situación económica actual, la demanda estará determinada más que nunca por el precio, ya que la realidad económica de cada firma es súper delicada.

- Competencia: Durante el análisis de la competencia hemos averiguado cuánto se está pagando en el mercado por un servicio similar al que ofrecemos. Fijar un precio excesivamente bajo podría afectar nuestra imagen, relacionándonos con un servicio de baja calidad. Por otro lado, un precio elevado conseguiría que los clientes eligieran a la competencia, pese que se esté ofertando un producto diferenciado y de calidad. Por tanto, desde Kartal Consulting definimos que la mejor estrategia será fijar un precio de mercado similar al de la competencia, o incluso un poco mas bajo, para poder entrar y competir, en el mercado, aprovechando una baja estructura de costos que nos permite hacer la diferencia.

- Prioridades del cliente: para fijar el precio es necesario conocer los comportamientos de compra de los clientes, qué valor tiene para ellos el servicio, que es lo que mas valoran, que imagen se tiene sobre él y principalmente cuánto se está dispuesto a pagar por ello. Desde Kartal Consulting sabemos que una correcta definición del precio es una herramienta fundamental para el éxito del proyecto, por lo cual hemos realizado una encuesta, y encontramos en base a los resultados obtenidos que la mayoría de ellos estarían dispuestos a pagar entre 5.000 y 10.000 pesos por el servicio.

Sabemos, además que el consumidor considera por lo general que lo más caro es lo mejor y esa percepción se acentúa con los servicios de alto valor añadido o muy personalizados. Por este motivo, muchas empresas suelen establecer precios altos, más allá del costo real de los bienes o servicios que provean, ya que la reputación y calidad que se asocia a los precios altos es esencial en los negocios.

Por todo lo expuesto con anterioridad nuestro precio inicial para insertarnos en el mercado oscilará entre los 4.500 y 7.500 pesos por mes (o entre 75 y 100 USD, si tengo alguno en Uruguay) dependiendo del tamaño de la firma, y el servicio que prestaríamos consistirá en:

- ✓ Informe mensual sobre la ejecución de gastos.
- ✓ Análisis de la composición del Gasto y su evolución.
- ✓ Análisis de los desvíos del gasto en relación con lo presupuestado.

- ✓ Elaboración y actualización del presupuesto económico mensual.
- ✓ Elaboración y actualización del presupuesto económico anual.
- ✓ Analizar la rentabilidad mensual y anual del negocio.
- ✓ Elaboración y actualización mensual del cash-flow.

Asimismo, tomamos la decisión de cobrar un fee del 1,5% anual, o 0,75% semestral, para los clientes que no puedan abonar la suma mensual establecida. El fee puede variar en base a las condiciones de pago, tamaño y riesgo de la firma. Este fee quedará sujeto al rendimiento que tenga la firma.

### **Proyección de Ventas y Horizonte temporal**

Para realizar la proyección de ventas, hemos planificado desde Kartal Consulting una estrategia que consiste en responder simplemente 3 preguntas claves para el negocio:

¿Qué?

¿Quién?

¿Cuándo?

Para ello hemos elaborado la siguiente proyección anual:

CONCEPTOS	2019												TOTALES
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Consultora	\$4.000,00	\$8.500,00	\$8.500,00	\$28.000,00	\$28.000,00	\$29.500,00	\$30.500,00	\$28.000,00	\$32.500,00	\$32.500,00	\$32.500,00	\$32.500,00	\$295.000,00
Planificacion Financiera Privada		\$4.500,00	\$4.500,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$13.500,00	\$13.500,00	\$13.500,00	\$13.500,00	\$108.000,00
Servicio Charla In-Company						\$1.500,00							\$1.500,00
Socio Contador	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$48.000,00
Evento						\$2.500,00							\$2.500,00
Planificacion Financiera Publica				\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$135.000,00
<b>TOTALES</b>	<b>\$4.000,00</b>	<b>\$8.500,00</b>	<b>\$8.500,00</b>	<b>\$28.000,00</b>	<b>\$28.000,00</b>	<b>\$29.500,00</b>	<b>\$30.500,00</b>	<b>\$28.000,00</b>	<b>\$32.500,00</b>	<b>\$32.500,00</b>	<b>\$32.500,00</b>	<b>\$32.500,00</b>	<b>\$295.000,00</b>

Para elaborar esta estimación nos hemos basado en las siguientes premisas:

- 1.- Identificación y segmentación de los servicios que ofrecemos, en el sector privado, publico, nuestros ingresos por charlas, por evento, y por nuestra condición de socios con el contador.
- 2.- Sociedad con el Contador: Hemos identificado que posiblemente muchas mas personas soliciten ayuda contable en un principio que presupuestaria, por lo cual, será un buen primer paso para generar nuestros primeros ingresos a la compañía. Para el 2021, este ingreso ascenderá a \$6.500 por mes y en 2022 a \$9.000.
- 3.- En cuanto a las charlas in-Company, y el Evento son los dos ingresos que mas en duda están, pero, como hemos identificado a lo largo del trabajo, será un ingreso que no mueve el amperímetro en lo mas mínimo en base a nuestro nivel de ingreso total anual (Estaría en orden del 1,35% entre los dos).
- 4.- En cuanto al Servicio de planificación financiera Privada estimamos en febrero tener a nuestro primer cliente, y en abril ya pasar a tener 2 clientes para finalizar el año con 3 clientes de \$4.500 pesos cada uno a partir de septiembre del 2020. Para el 2021, estimamos una actualización del valor de los servicios a \$7.500, incorporar el 4to cliente en abril y el 5to en

octubre. Por último, para el 2022, estimamos mantener a nuestros 5 clientes aplicando un aumento del 25% al valor de los servicios en enero y un 10% adicional en julio de ese año.

5.- Por último, en cuanto al servicio de planificación financiera del Sector público, estimamos tener un cliente para abril del 2020, por un monto total de 15.000 pesos mensuales. Este cliente podría ser de la Municipalidad de Vicente López, o de San Isidro. Para el 2021, el costo del servicio será de \$20.000 mensuales, e iremos a incorporar un cliente adicional por un valor de \$25.000 mensuales. En cuanto a la planificación del 2022, el precio del primer servicio tendrá un valor de \$25.000 mensuales, el segundo a \$30.000 y vamos a incorporar una tercer dependencia por un valor de \$30.000 mensual.

El total de estos ingresos en términos anuales para el 2020 es de \$295.000. La proyección para el siguiente año será superar el \$1.000.000 de facturación total anual, y para el 2022 superar el \$1.500.000 de facturación total anual. A continuación se adjuntan los cuadros de proyección de ventas:

CONCEPTOS	2020												TOTALS
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMIEMBRE	
Consultora	\$4.000,00	\$8.500,00	\$8.500,00	\$28.000,00	\$28.000,00	\$29.500,00	\$48.000,00	\$28.000,00	\$32.500,00	\$32.500,00	\$32.500,00	\$32.500,00	\$312.500,00
Planificación Financiera Privada		\$4.500,00	\$4.500,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$13.500,00	\$13.500,00	\$13.500,00	\$13.500,00	\$108.000,00
Servicio Charla In-Company						\$1.500,00							\$1.500,00
Socio Contador		\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$48.000,00
Evento						\$20.000,00							\$20.000,00
Planificación Financiera Pública				\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$135.000,00
Socio Abogado													
<b>TOTALES</b>	<b>\$44.000,00</b>	<b>\$8.500,00</b>	<b>\$8.500,00</b>	<b>\$28.000,00</b>	<b>\$28.000,00</b>	<b>\$29.500,00</b>	<b>\$48.000,00</b>	<b>\$28.000,00</b>	<b>\$32.500,00</b>	<b>\$32.500,00</b>	<b>\$32.500,00</b>	<b>\$32.500,00</b>	<b>\$312.500,00</b>

CONCEPTOS	2021												TOTALS
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMIEMBRE	
Planificación Financiera Privada	\$76.500,00	\$76.500,00	\$76.500,00	\$66.500,00	\$84.000,00	\$64.000,00	\$109.000,00	\$64.000,00	\$94.000,00	\$94.000,00	\$91.500,00	\$91.500,00	\$1.038.000,00
Servicio Charla In-Company	\$22.500,00	\$22.500,00	\$22.500,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$37.500,00	\$37.500,00	\$37.500,00	\$360.000,00
Socio Contador	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00	\$6.500,00	\$50.000,00
Evento						\$25.000,00							\$25.000,00
Planificación Financiera Pública	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$450.000,00
Socio Abogado	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$30.000,00
<b>TOTALES</b>	<b>\$76.500,00</b>	<b>\$76.500,00</b>	<b>\$76.500,00</b>	<b>\$86.500,00</b>	<b>\$84.000,00</b>	<b>\$84.000,00</b>	<b>\$109.000,00</b>	<b>\$84.000,00</b>	<b>\$94.000,00</b>	<b>\$94.000,00</b>	<b>\$91.500,00</b>	<b>\$91.500,00</b>	<b>\$1.038.000,00</b>

CONCEPTOS	2022												TOTALS
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMIEMBRE	
Planificación Financiera Privada	\$144.375,00	\$144.375,00	\$144.375,00	\$149.375,00	\$144.375,00	\$144.375,00	\$202.500,00	\$147.500,00	\$147.500,00	\$152.500,00	\$147.500,00	\$147.500,00	\$1.816.250,00
Servicio Charla In-Company	\$46.875,00	\$46.875,00	\$46.875,00	\$46.875,00	\$46.875,00	\$46.875,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$581.250,00
Socio Contador	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$108.000,00
Evento						\$50.000,00							\$50.000,00
Planificación Financiera Pública	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$1.020.000,00
Socio Abogado	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$42.000,00
<b>TOTALES</b>	<b>\$144.375,00</b>	<b>\$144.375,00</b>	<b>\$144.375,00</b>	<b>\$149.375,00</b>	<b>\$144.375,00</b>	<b>\$144.375,00</b>	<b>\$202.500,00</b>	<b>\$147.500,00</b>	<b>\$147.500,00</b>	<b>\$152.500,00</b>	<b>\$147.500,00</b>	<b>\$147.500,00</b>	<b>\$1.816.250,00</b>

## Capítulo 6: Estructura y Organización de la Firma

*“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.”*

*Jean-Pierre Sergent*

En este apartado vamos a enmarcar la estructura legal, contable y administrativa que tendrá la consultora, y cuales serán las rutinas administrativas que vamos a llevar adelante, analizando la demanda de capital humano necesario para elaborar la planificación para el corto, mediano y largo plazo de la estructura de la consultora con la respectiva descripción de los puestos de trabajo.

Esto abarca desde el registro de la firma en el INPI a elegir un contador para que lleve adelante los tramites administrativos contables correspondientes, desarrollar el porque nos hemos inclinado en un primer momento actuar como monotributista y cuales son las ventajas y desventajas de esta decisión, hasta elaborar el cash-flow de nuestra firma detallando ingresos, los costos de producción y los gastos operativos por los próximos 3 años, y poder encontrar el punto de equilibrio en el cual nuestra rentabilidad estimada de la consultora sea positiva.

### Registro de la Firma:

Para proceder al registro de la firma, nos registramos en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial, y llenamos el formulario para registrar la firma con los servicios que prestamos. La vigencia que tendrá este registro será de 10 años desde la fecha de concesión del registro, y puede ser renovable indefinidamente por periodos iguales si solicitamos la renovación antes de su vencimiento.

Una vez pagado el importe, ya el tramite nos figura como “ingresado”. Ahora debemos esperar que se acredite el pago y nos asignen el numero de expediente correspondiente. A continuación vamos a dejar el numero de referencia Web que hasta el momento es el numero de referencia que tenemos para hacer el seguimiento.

Nro de referencia web	Tipo de Támite	Descripción	Intervinientes	Acta	Valor	Adjunto
829474	SOLICITUD DE MARCAS	KARTAL CONSULTING CLASE:35	  	3859688	\$2210	  

### Tareas y tramites Contables de la consultora:

Sabemos que la gran mayoría de las nuevas empresas son organizadas como unipersonales en su mayoría monotributistas. Esta forma normalmente no tiene muchas formalidades; no existen mayores requisitos legales, cuentas que deben ser auditadas ni manejos contables complicados. De todos modos, siempre estará presente o surgirá alguna cuestión contable que vamos a tener que considerar/resolver, mismo los pagos de IIBB, DDJJ, etc. Por este motivo, aprovechamos la sociedad que tengo con el contador, y le encomendaremos a el todas las tareas vinculadas a esa gestión.

Desde Kartal Consulting hemos solicitado asesoramiento a 3 profesionales especializados en tributación y pymes. Los 3 profesionales coincidieron en que la mejor opción siempre es la del monotributo hasta que nos permita la facturación.

El monotributo aparenta tener muchas ventajas para nuevos emprendimientos que estén generando nuevos ingresos en una actividad nueva:

- ✓ Se abona una cuota mensual fija
- ✓ Se puede tener hasta tres puntos de venta
- ✓ Acceso a una Obra Social (prestación médica)
- ✓ Aportes al Sistema de Seguridad Social (jubilación)
- ✓ No se necesita presentar Declaraciones Juradas Mensuales o Anuales ante AFIP.

En otro plano también debemos considerar las desventajas en las que incurrimos al tomar este formato de monotributista: Sabemos que al estar inscripto como monotributista le quita seriedad a la consultora, otro punto para tener en cuenta será la dificultad de tener acceso a la financiación necesaria para iniciar una nueva unidad de negocios o para comprar/actualizar herramientas de trabajo como las computadores/Proyectores/etc. o para ampliar una unidad de negocio ya existente. De todos modos, esta modalidad, al menos para un comienzo, es una gran (y barata) alternativa.

Adicionalmente será necesario construir rutinas que aseguren por lo menos los siguientes puntos administrativos:

- Control de comprobantes de ingresos y gastos
- Registro regular de los comprobantes en libros contables
- Manejo de impuestos / impuestos sobre ventas y otras obligaciones reglamentadas por el estado
- Remisión de facturas a los clientes
- Pago de facturas de los proveedores
- Administración de sueldos de empleados (en un futuro)
- Revisión regular de los estados de ganancias y pérdidas
- Hacer un ejercicio potencial de cuanto serian las deducciones de ganancias
- Hacer un ejercicio potencial de cuanto serian nuestros saldos de IVA acreedor y deudor.
- Contestar el teléfono / correos electrónicos para estar siempre atento y al tanto de lo que sucede.

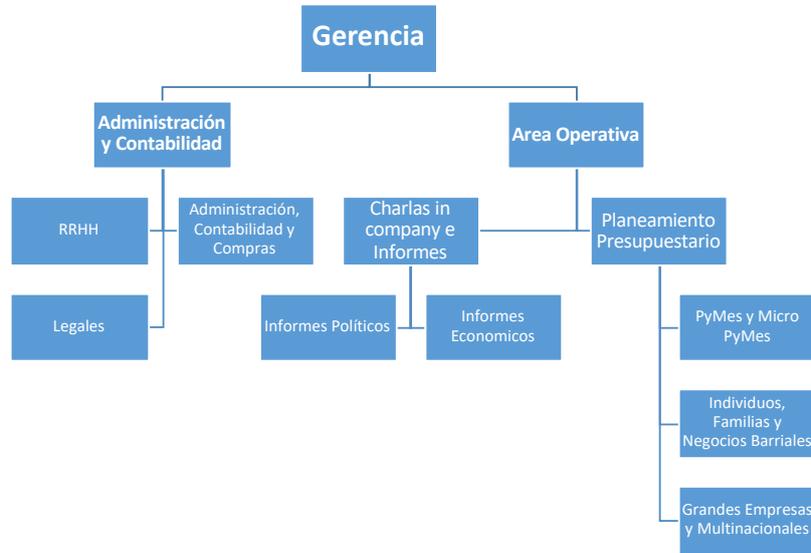
#### Organigrama, Funciones y Descripción de Tareas :

#### Definición de estructura del Corto, Mediano y Largo Plazo

Desde Kartal Consulting planificamos la estructura que adoptará la consultora en el corto, mediano y Largo Plazo. El primero será para la implementación INMEDIATA de la consultora y su puesta en marcha, después elaboramos dos modelos de estructura: Uno para el mediano y otro para el largo plazo. La diferencia entre ellos, como se verá a continuación, radica en que a medida que vayamos incorporando clientes, debemos especializarnos cada vez más y dividir las tareas para poder así delegar y ocuparnos de la gestión íntegra con nuestros clientes.

Para ellos vamos a detallar la descripción de cada puesto de trabajo y las funciones que adoptaremos para cada área:

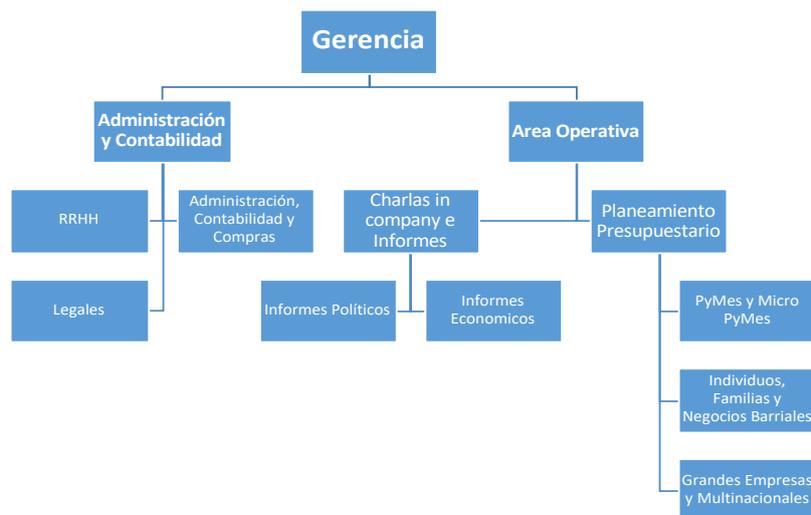
**Funciones y descripción de los puestos en el corto plazo:**



En este primer momento tendríamos dos áreas, donde un empleado administrativo se ocupará de llevar adelante los trabajos que se demanden, y en caso de considerarlo oportuno terciarizaremos una parte de las presentaciones e informes. En base a los servicios que prestamos dividimos la estructura en dos grandes grupos, por un lado lo que ocurrirá de manera no habitual como son las charlas e informes in Company, y por otro lado lo que requerirá de un asesoramiento mensual, y lo cual será la principal fuente de ingreso de la consultora.

En caso de alguna eventualidad de superposición de tareas, o necesidad momentánea de análisis y procesamiento de la información contrataremos mediante el sistema de monotributo a un colaborador.

**Funciones y descripción de los puestos en el Mediano Plazo:**



En este escenario, habremos alcanzado un nivel de ventas/asesorías que nos van a “obligar” a reconvertir, perfeccionar nuestra organización. El volumen de facturación hará que el monto facturado supere la categoría del monotributo y le tenga que dar una nueva forma a la entidad,

por lo cual tendré que decidir entre Responsable Inscripto, SRL, SAS o SA. El plazo estimado de llegar a esta etapa será aproximadamente para mediados del 2021/inicio del 2022.

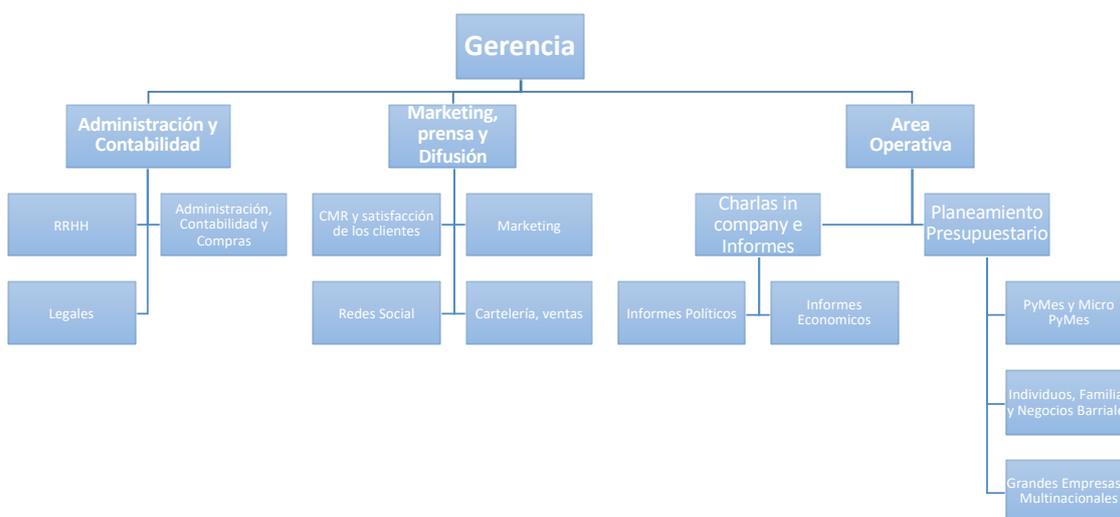
Una vez definido esto, para llevar la contabilidad vamos a contratar a un contador part-time, responsable de la contabilidad de la firma y del control/manejo sobre los RR.HH. El mismo será auditado por un contador externo semestralmente, en un formato de auditoría.

Según las estimaciones de ventas, la rentabilidad y la necesidad de horas hombre para trabajar en los distintos reportes hará que contrataremos a 2/3 personas abocadas para el “Área Operativa”, serán polifuncionales, ya que no será necesaria tanta especialización en un primer momento.

Para esta etapa, Kartal Consulting contará con 4/5 empleados: 1 Contador part-time, 1 abogado part-time y 2/3 analistas part time. El control y manejo de RR.HH., lo harán el contador y el abogado en conjunto.

**Funciones y descripción de los puestos en el largo plazo:**

En el largo plazo, vamos a seguir con un modelo de registro tipo SAS, y con un formato de gestión muy parecido al nivel anterior. La diferencia principal radicará en la especialización de cada una de las áreas, y además vamos a incorporar el área de marketing y prensa que servirá para terminar de ganar la visibilidad que hemos proyectado.



Es evidente luego de ver y analizar este organigrama que la especialización por rubro, y sector, será el diferencial principal que tendrá con el modelo de mediano plazo. En esta etapa contaremos con 7 empleados: 1 Contador, 1 abogado, 1 Prensa y Marketing, 2 analistas para la elaboración de informes, 2 analistas para la elaboración de análisis presupuestarios.

**Proyección económica y financiera:**

En este apartado lo que vamos a ver es cual será el resultado económico de nuestros primeros 3 años de actividad. El análisis que vamos a utilizar es el mismo con el que vamos a asesorar a

nuestros clientes, y el análisis se divide en tres grandes rubros: La proyección de ingresos, los costos de producción de esos ingresos, y los gastos que no estén relacionados con la producción de estos servicios.

En cuanto al primer punto, la proyección de ingresos la tomamos de nuestra estimación de ventas que hemos realizado en el apartado anterior. Estimamos que en febrero tengamos nuestro primer cliente en términos de asesoramiento financiero al sector privado, luego de las visitas y cartas de presentación que habremos hecho, ya proyectadas en nuestro plan de marketing. En base a las visitas actuales que ya estamos haciendo con el contador con el cual nos hemos asociado, el costo de producción que tendremos en esta variable es cero, porque es directamente la comisión por los servicios contables que vamos a vender.

En cuanto al asesoramiento del sector público, la complejidad en la primer parte del año será encontrar los nuevos contactos luego del cambio de autoridades y que quienes nos contraten deberán hacerlo mediante alguna tercerización o servicio de consultoría ya que no se puede trabajar en dos organismos públicos en simultáneo.

En cuanto a los eventos, la idea es generar visibilidad y no rentabilidad, al menos en un primer momento. Para el primer evento estimamos gastar cerca de 18.000 pesos en la elaboración y generar ingresos por 20.000. Esto es principalmente para generar un lindo lugar/espacio para disertantes y que sea una jornada de concurrencia masiva. La idea es que el primer año sea un evento gratuito, incluso el segundo también, y a partir de ahí empezar a cobrar y enfocarnos en la rentabilidad.

En cuanto a los costos de la producción de estos servicios tienen la siguientes estimaciones para los próximos 3 años:

- Costo svcs Planificación Sector Privado – 52%
- Costo svcs Charlas – 40%
- Costo Evento – 90%
- Costo svcs Planificación Sector Publico – 20%

En cuanto al primer punto llegamos a este porcentaje analizando cuanto sería el costo de horas hombre para la producción de este servicio, y yo duplicaría el valor, lo mismo en caso de tener que terciarizar los informes.

En relación con el segundo punto, estimo que será un 40% los costos por los traslados y tiempo de preparación de la charla en términos de hrs hombre.

El tercer punto ya lo hemos explicado con anterioridad, reinvertiendo en los primeros tres años casi todos los ingresos obtenidos para este fin.

Por último en el sector público, estimo este 20% en base a la cantidad de hrs hombre relacionada con la producción de estos informes.

### **Gastos operativos:**

A los gastos operativos los voy a dividir en 7 grandes categorías:

1. RR.HH.
2. Local
3. Publicidad
4. Elementos\_de\_oficina
5. Viajes\_y\_Viáticos
6. Serv\_Profesionales
7. Comunicación\_y\_Mensajería

En RR.HH. tendremos incorporado los gastos relacionados principalmente con la Obra Social, Seguros, Sueldos y pago de impuestos relacionados con la actividad, como monotributo e IIBB, y demás gastos relacionados con el personal.

En “Local” tendremos incorporado los gastos relacionados principalmente con el Alquiler, Servicios Básicos, Combustible, el servicio de mantenimiento de oficinas y de limpieza, entre otros servicios.

En “Publicidad” tendremos incorporado los gastos relacionados principalmente con las campañas de marketing y publicidad que haremos, principalmente para eventos y presencia en redes sociales.

En “Elementos de Oficina” tendremos incorporado los gastos relacionados con la adquisición de cartuchos para impresora, repuestos varios, resmas y útiles de oficina.

En “Viajes y Viáticos” tendremos incorporado los gastos relacionados con este rubro.  
En “Servicios Profesionales” tendremos incorporado los gastos relacionados principalmente con los honorarios del contador y abogado externo.

En “Comunicación y Mensajería” tendremos incorporado principalmente los gastos relacionados con los servicios de internet, celular y de televisión por cable.

**A continuación expondremos la proyección económica para los próximos 3 años de nuestra compañía:**

**Proyección 2020:**

		2020												ANUAL
		FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	TOTAL
<b>Resumen</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>TENDENCIA</b>												
	Socio Contador	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$48.000
	Evento						\$20.000,00						\$20.000	
	Planificación Financiera Pública			\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$135.000	
	Socio Abogado												\$	
	<b>TOTAL</b>	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 29.500	\$ 48.000	\$ 28.000	\$ 32.500	\$ 32.500	\$ 32.500	\$ 32.500	\$ 32.500	\$ 312.500
	<b>Costo Variable</b>	<b>TENDENCIA</b>												
	Costos PPRIV	\$ 2.340	\$ 2.340	\$ 4.680	\$ 4.680	\$ 4.680	\$ 4.680	\$ 4.680	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 66.180
	Costos Charlas in Company	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600
	Costos Contador	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18.000
Costo Buelto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 27.000	
Costo PPRUB	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Costo Abog	\$ 2.340	\$ 2.340	\$ 7.680	\$ 7.680	\$ 8.280	\$ 25.680	\$ 7.680	\$ 10.020	\$ 10.020	\$ 10.020	\$ 10.020	\$ 10.020	\$ 101.760	
<b>TOTAL</b>	\$ 6.160	\$ 6.160	\$ 20.320	\$ 20.320	\$ 21.220	\$ 22.320	\$ 20.320	\$ 22.480	\$ 22.480	\$ 22.480	\$ 22.480	\$ 22.480	\$ 210.740	
<b>GANANCIAS BRUTAS</b>	<b>TENDENCIA</b>													
RRHH	\$ 19.700	\$ 19.700	\$ 19.700	\$ 19.700	\$ 25.500	\$ 25.500	\$ 25.500	\$ 25.500	\$ 25.500	\$ 25.500	\$ 25.500	\$ 25.500	\$ 277.000	
Local	\$ 34.138	\$ 34.138	\$ 34.138	\$ 34.138	\$ 34.138	\$ 37.080	\$ 37.080	\$ 37.080	\$ 37.080	\$ 37.080	\$ 37.080	\$ 37.080	\$ 427.503	
Publicidad	\$ -	\$ 500	\$ 1.000	\$ 2.500	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.000	
Elementos de oficina	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 13.800	
Viajes y Viáticos	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 10.260	
Serv. Profesionales	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 13.800	
Comunicación y Mensajería	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 27.600	
<b>TOTAL</b>	\$ 58.588	\$ 59.088	\$ 59.588	\$ 61.088	\$ 66.588	\$ 69.740	\$ 68.740	\$ 68.740	\$ 68.740	\$ 68.740	\$ 68.740	\$ 68.740	\$ 776.983	
<b>Ganancias netas</b>	\$ [52.428]	\$ [52.928]	\$ [39.268]	\$ [40.768]	\$ [45.368]	\$ [47.420]	\$ [48.420]	\$ [46.260]	\$ [46.260]	\$ [46.260]	\$ [46.260]	\$ [46.260]	\$ [566.223]	
<b>Ganancias Brutas/Ventas Netas</b>	72%	72%	73%	73%	72%	47%	73%	69%	69%	69%	69%	69%	67%	
<b>Ganancias netas/Ventas Netas</b>	-617%	-623%	-140%	-146%	-154%	-9%	-173%	-142%	-142%	-142%	-142%	-142%	-181%	

**Proyección 2021:**

		2021												ANUAL	
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
<b>Resumen</b>	<b>INGRESOS</b>														
	Planificación Financiera Privada	\$22,500.00	\$22,500.00	\$22,500.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$37,500.00	\$37,500.00	\$37,500.00	\$37,500.00	\$360,000
	Servicio Charla In-Company				\$2,500.00						\$2,500.00				5,000
	Socio Contador	\$6,500.00	\$6,500.00	\$6,500.00	\$6,500.00	\$6,500.00	\$6,500.00	\$6,500.00	\$6,500.00	\$6,500.00	\$6,500.00	\$6,500.00	\$6,500.00	\$6,500.00	78,000
	Evento							\$25,000.00							25,000
	Planificación Financiera Pública	\$45,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00	540,000
	Socio Abogado	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	30,000
	<b>TOTAL</b>	<b>\$76,500</b>	<b>\$76,500</b>	<b>\$76,500</b>	<b>\$86,500</b>	<b>\$84,000</b>	<b>\$84,000</b>	<b>\$109,000</b>	<b>\$84,000</b>	<b>\$84,000</b>	<b>\$94,000</b>	<b>\$94,000</b>	<b>\$91,500</b>	<b>\$91,500</b>	<b>1,038,000</b>
	<b>Costo Variable</b>														
	Costos PFPPriv	\$11,700	\$11,700	\$11,700	\$15,600	\$15,600	\$15,600	\$15,600	\$15,600	\$15,600	\$19,500	\$19,500	\$19,500	\$19,500	187,200
Costos Charlas In Company				\$1,000						\$1,000				2,000	
Costos Contador															
Costo Evento							\$22,500							22,500	
Costo PFPub	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	\$9,000	108,000	
Costo Abog															
<b>TOTAL</b>	<b>\$11,700</b>	<b>\$20,700</b>	<b>\$20,700</b>	<b>\$25,600</b>	<b>\$24,600</b>	<b>\$24,600</b>	<b>\$47,100</b>	<b>\$24,600</b>	<b>\$24,600</b>	<b>\$29,500</b>	<b>\$24,600</b>	<b>\$24,600</b>	<b>\$24,600</b>	<b>319,700</b>	
<b>Ganancias brutas</b>	<b>\$64,800</b>	<b>\$55,800</b>	<b>\$55,800</b>	<b>\$60,900</b>	<b>\$59,400</b>	<b>\$59,400</b>	<b>\$61,900</b>	<b>\$59,400</b>	<b>\$59,400</b>	<b>\$64,500</b>	<b>\$63,000</b>	<b>\$63,000</b>	<b>\$63,000</b>	<b>718,300</b>	
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>															
RRHH	\$28,500	\$28,500	\$28,500	\$28,500	\$28,500	\$28,500	\$32,500	\$32,500	\$32,500	\$32,500	\$32,500	\$32,500	\$32,500	366,000	
Local	\$37,080	\$37,080	\$37,080	\$37,080	\$37,080	\$37,080	\$37,080	\$37,080	\$37,080	\$37,080	\$37,080	\$37,080	\$37,080	444,956	
Publicidad				\$3,000	\$4,500	\$6,000								13,500	
Elementos de oficina	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	15,600	
Viajes y Viáticos	\$960	\$960	\$960	\$960	\$960	\$960	\$960	\$960	\$960	\$960	\$960	\$960	\$960	11,520	
Serv Profesionales	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	27,000	
Comunicación y Mensajería	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	\$2,600	31,200	
<b>TOTAL</b>	<b>\$72,440</b>	<b>\$72,440</b>	<b>\$72,440</b>	<b>\$75,440</b>	<b>\$76,940</b>	<b>\$76,940</b>	<b>\$78,440</b>	<b>\$76,940</b>	<b>\$76,940</b>	<b>\$76,940</b>	<b>\$76,940</b>	<b>\$76,940</b>	<b>\$76,940</b>	<b>909,776</b>	
<b>Ganancias netas</b>	<b>(\$7,640)</b>	<b>(\$16,640)</b>	<b>(\$16,640)</b>	<b>(\$4,540)</b>	<b>(\$7,540)</b>	<b>(\$19,040)</b>	<b>(\$5,040)</b>	<b>(\$7,540)</b>	<b>(\$7,540)</b>	<b>(\$7,540)</b>	<b>(\$12,440)</b>	<b>(\$13,940)</b>	<b>(\$13,940)</b>	<b>(\$82,476)</b>	
<b>Ganancias Brutas/Ventas Netas</b>	<b>83%</b>	<b>73%</b>	<b>73%</b>	<b>70%</b>	<b>71%</b>	<b>71%</b>	<b>57%</b>	<b>71%</b>	<b>71%</b>	<b>71%</b>	<b>69%</b>	<b>69%</b>	<b>69%</b>	<b>69%</b>	
<b>Ganancias netas/Ventas Netas</b>	<b>-10%</b>	<b>-22%</b>	<b>-22%</b>	<b>-17%</b>	<b>-21%</b>	<b>-23%</b>	<b>-14%</b>	<b>-21%</b>	<b>-21%</b>	<b>-13%</b>	<b>-15%</b>	<b>-15%</b>	<b>-15%</b>	<b>-18%</b>	

**Proyección 2022:**

		2022												ANUAL	
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
<b>RESERVOS</b>	Planificación Financiera Privada	\$46.875,00	\$46.875,00	\$46.875,00	\$46.875,00	\$46.875,00	\$46.875,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$581.250	
	Servicio Charla In-Company				\$5.000,00			\$5.000,00			\$5.000,00			\$15.000	
	Socio Contador	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$108.000	
	Evento					\$50.000,00								\$50.000	
	Planificación Financiera Publica	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$1.020.000	
	Socio Abogado	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$42.000	
	<b>TOTAL</b>	<b>\$144.375</b>	<b>\$144.375</b>	<b>\$144.375</b>	<b>\$149.375</b>	<b>\$144.375</b>	<b>\$144.375</b>	<b>\$202.500</b>	<b>\$147.500</b>	<b>\$147.500</b>	<b>\$107.500</b>	<b>\$152.500</b>	<b>\$147.500</b>	<b>\$147.500</b>	<b>\$1.816.250</b>
	<b>Costo Variable</b>	<b>TENDENCIA</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>Total</b>
	Costos PPRIV		\$24.375	\$24.375	\$24.375	\$24.375	\$24.375	\$24.375	\$26.000	\$26.000	\$26.000	\$26.000	\$26.000	\$26.000	\$302.250
	Costos Charlas In Company					\$2.000			\$2.000			\$2.000			\$6.000
Costos Contador															
Costo Evento							\$45.000							\$45.000	
Costo PPRIV		\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$17.000	\$204.000	
Costo Abog															
<b>TOTAL</b>		<b>\$41.375</b>	<b>\$41.375</b>	<b>\$41.375</b>	<b>\$43.375</b>	<b>\$41.375</b>	<b>\$41.375</b>	<b>\$90.000</b>	<b>\$43.000</b>	<b>\$43.000</b>	<b>\$43.000</b>	<b>\$43.000</b>	<b>\$43.000</b>	<b>\$57.250</b>	
<b>Ganancias brutas</b>		<b>\$103.000</b>	<b>\$103.000</b>	<b>\$103.000</b>	<b>\$106.000</b>	<b>\$103.000</b>	<b>\$103.000</b>	<b>\$112.500</b>	<b>\$104.500</b>	<b>\$104.500</b>	<b>\$107.500</b>	<b>\$104.500</b>	<b>\$104.500</b>	<b>\$1.259.000</b>	
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>TENDENCIA</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL</b>	
RRHH		\$32.500	\$32.500	\$32.500	\$32.500	\$32.500	\$32.500	\$36.000	\$36.000	\$36.000	\$36.000	\$36.000	\$36.000	\$411.000	
Local		\$37.080	\$37.080	\$37.080	\$37.080	\$37.080	\$37.080	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$462.478	
Publicidad					\$2.500	\$4.000	\$5.000							\$11.500	
Elementos de oficina		\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$18.000	
Viajes y Viáticos		\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$1.100	\$13.200	
Serv. Profesionales		\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.500	\$3.500	\$3.500	\$3.500	\$3.500	\$3.500	\$39.000	
Comunicación y Mensajería		\$3.500	\$3.500	\$3.500	\$3.500	\$3.500	\$3.500	\$5.500	\$5.500	\$5.500	\$5.500	\$5.500	\$5.500	\$54.000	
<b>TOTAL</b>		<b>\$78.680</b>	<b>\$78.680</b>	<b>\$78.680</b>	<b>\$81.180</b>	<b>\$82.680</b>	<b>\$83.680</b>	<b>\$87.600</b>	<b>\$87.600</b>	<b>\$87.600</b>	<b>\$87.600</b>	<b>\$87.600</b>	<b>\$87.600</b>	<b>\$1.009.178</b>	
<b>Ganancias netas</b>		<b>\$24.320</b>	<b>\$24.320</b>	<b>\$24.320</b>	<b>\$24.820</b>	<b>\$20.320</b>	<b>\$19.320</b>	<b>\$24.900</b>	<b>\$16.900</b>	<b>\$16.900</b>	<b>\$19.900</b>	<b>\$16.900</b>	<b>\$16.900</b>	<b>\$249.822</b>	
<b>Ganancias Brutas/Ventas Netas</b>		<b>71%</b>	<b>71%</b>	<b>71%</b>	<b>71%</b>	<b>71%</b>	<b>71%</b>	<b>56%</b>	<b>71%</b>	<b>71%</b>	<b>70%</b>	<b>71%</b>	<b>71%</b>	<b>69%</b>	
<b>Ganancias netas/Ventas Netas</b>		<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>13%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>	

**Conclusiones finales:**

En base a las proyecciones realizadas, tenemos que con los saldos actuales de ingresos y gastos para el año 2020 tendríamos un déficit mensual promedio de 47 mil pesos. La pérdida anual estimada para ese año será de 566.223 Pesos. La rentabilidad “ganancia neta/Ventas Netas” será de -181%.

Durante los 3 años los gastos operativos más importantes serán los relacionados a las categorías de “RR.HH.” y “Local”. Vemos que para el 2020, los gastos representan un 36% y 55% respectivamente arrojando un total del 91% sobre el total de los gastos operativos. Esta cifra merma un 2% anual llegando al 89% en 2021 y al 87% en 2020. El dato a considerar es que en estas variables va perdiendo peso la incidencia del alquiler que impacta en la categoría “Local” y va ganando la categoría “RR.HH.” debido a la incorporación de nuevo personal para cumplir con nuestras proyecciones de demanda correspondiente (40% y 49% en 2021 y 41% y 46% para el 2022, RR.HH. y Local Respectivamente).

Para el 2021, encontramos que seguimos teniendo un saldo negativo en términos de rentabilidad, pero con una sustancial mejora en nuestro rendimiento. Las pérdidas mensuales promedio pasaron de los -\$47.000 mensuales del 2020 a -\$15.000 mensuales, por lo que hemos reducido el promedio de pérdida promedio mensual al 31,9% del valor original. Y la pérdida global anual efectiva pasará de -\$566.223 a -\$182.476, equivalente al 32,2% del resultado final del ejercicio anterior.

Siguiendo con la comparación entre los ejercicios 2020 y 2021 encontramos que durante este último, proyectamos tener una rentabilidad promedio mensual de “Ganancias netas / ventas netas” del -18% vs el -230% del 2020, y finalmente la rentabilidad anual en este concepto finalizara en torno al -18%, en lugar del -181% del 2020.

Por último para el año 2022, tenemos que nuestro negocio comienza a ser rentable, nuestra rentabilidad promedio mensual (Ganancia Neta/Ventas Netas) es del 14%, logrando un resultado económico final de \$250.000. Esta cifra representa una rentabilidad anual del 15%. Con estas proyecciones estamos en condiciones de afirmar que compensamos la pérdida económica sufrida durante el 2021. Habiendo adquirido el personal suficiente para la incorporación de nuevos trabajos sin tener la necesidad de incorporar personal, por lo cual, estamos en condiciones de afirmar que para finales del 2023, proyectamos recuperar toda la inversión realizada.

**BIBLIOGRAFÍA:**

Alvarez, Héctor F. (2007) *“Administración, un enfoque interdisciplinario y competitivo”*, 2da edición. Eudecor. Cordoba, Argentina.

Armstrong, Scott J and Kesten Green, C. *“Demand Forecasting: Evidence-Based Methods”*, August 2011.

GIL ESTALLO, M.A. et al.(1998) *“Cómo crear y hacer funcionar una empresa”*. ESIC. Madrid, España.

Observatorio Ocupacional Universidad Miguel Hernández de Elche (2002) *“Manual para la Creación de Empresas por Universitarios”*.Valencia, España.

Sapag Chain, N. (2011) *“Proyectos de inversión Formulación y Evaluación”*, 2da edición. Pearson Educación. Santiago, Chile.

Willcocks, L.P. (2013) *“Business and management in a global context”*. University of London. Londres, Inglaterra.

## **ANEXOS:**

### **ANEXO 1: Primer cuestionario - Método Delphi**

# CUESTIONARIO DELPHI PARA EXPERTOS Y EQUIPOS DIRECTIVOS

## **Introducción**

La experiencia para la cual usted ha sido convocado nos permitirá obtener una información más especializada sobre la eficiencia en la administración, control y ejecución presupuestaria. Para esta primera fase, hemos diseñado el siguiente formulario, tomando en consideración los diferentes aspectos claves que los funcionarios tienen en cuenta al momento de la toma de decisiones en esta temática. Asimismo, se le preguntarán cuáles son las variables claves que usted considera debería tener un modelo de gestión para la toma de decisiones presupuestarias.

Es importante su participación en este panel de expertos en cuestiones presupuestarias, por ser una persona destacada, con conocimiento y experiencia, lo cual se traduce en un valor fundamental para generar la visión y el enfoque certero en esta materia.

## **¿En qué consiste su participación?**

Uno de los factores clave de este método de investigación reside en conservar la composición inicial de los expertos hasta el fin del trabajo. Por ello le pedimos que valore el interés que para nosotros supone contar con su participación en esta investigación. Su tarea consistirá en:

1. Leer detalladamente el cuestionario (impreso o digital).
2. Contestar todas las preguntas.
3. Devolver el cuestionario en la fecha que se le ha indicado (plazo máximo para la primera fase: (15 de Noviembre de 2019) y remitirlo a la siguiente dirección **electrónica** (preferiblemente): [agopkaragoz@gmail.com](mailto:agopkaragoz@gmail.com)
4. Próximamente, recibirá un nuevo cuestionario en el que se expondrá la información que se ha recogido de las respuestas obtenidas en esta primera fase y se le pedirá que se posicione y valore las distintas opiniones que se han obtenido.

<b>Ficha Técnica Participantes</b>		
------------------------------------	--	--

<b>Profesión:</b>		
<b>Puesto:</b>		
<b>Edad:</b>		
<b>Sexo:</b>	<b>Mujer:</b>	<b>Hombre:</b>
<b>Correo electrónico</b>		

**INTRUCCIONES PARA CUMPLIMENTAR EL FORMULARIO**

1. Intente seguir el orden en que aparecen las preguntas.
2. Lea detenidamente cada enunciado las veces que crea necesario e intente contestarlas todas.
3. Si no puede o no desea contestar alguna cuestión, déjela en blanco.

Si desea hacer algún comentario, por favor, no lo haga en la misma hoja. Utilice la hoja final del cuestionario prevista para este fin.

**CUESTIONARIO. PRIMERA FASE****I.**

*En esta parte desearíamos conocer su opinión sobre las condiciones que deben darse para lograr un correcto análisis, administración y ejecución presupuestaria en el Sector Público. Lea detenidamente cada pregunta y responda según su criterio.*

**1. De los recursos actuales que dispone la administración (Nacional, Provincial o Municipal) a la cual pertenece, ¿Qué variables considera relevantes para lograr un correcto análisis presupuestario dentro de su dependencia?**

	VARIABLES INTERNAS	VARIABLES EXTERNAS
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		

*Ej: Personal / Capacitación / información en tiempo y forma por parte del ente regulador del presupuesto/ comunicación internas y externa /vínculo con Hacienda/ El área administradora de presupuesto general no brinda la información en forma oportuna/ información en tiempo y forma por parte de agentes de nuestra dependencia /Nuevas PCs, etc.*

**2. Con los recursos actuales que usted dispone dentro de su dependencia, ¿cuáles considera relevantes y cual descartar, para lograr un correcto análisis presupuestario dentro de su dependencia?**

	RECURSOS RELEVANTES	RECURSOS IRRELEVANTES
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		

*ej: Duplicación en la carga de información, modelo de gestión interno, libertades administrativas otorgadas, manuales internos, Circuitos administrativos excesivos, Falta de PCs, Falta de Agentes, Falta de tiempo para la planificación presupuestaria, falta de capacitación, Agentes bien calificados, etc.*

**3.-Vislumbre las principales FORTALEZAS/DEBILIDADES Internas y OBSTÁCULOS/ OPORTUNIDADES Externas con los que se encuentra al momento de gestionar la formulación, ejecución y análisis presupuestario.**

	FORTALEZA/ DEBILIDAD	OBSTÁCULO/ OPORTUNIDAD
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		

*ej: No contamos con un modelo de gestión, Contamos con un modelo de gestión difícil de manejar, Dificultad en la carga de información, falta de previsibilidad en los gastos, unificar la carga de información en una planilla universal, cargar gastos por probables por trimestre, reuniones periódicas, contratar un agente que realice únicamente el control de gestión, etc.*

**4.- ¿Qué medidas deberían adoptar/facilitar para mejorar este proceso?**

	PROCESO/INFORMACIÓN INTERNA	PROCESO/INFORMACIÓN EXTERNA
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		

*Ej: Que salgan rápido las modificaciones presupuestarias, tener un control de cuándo se va a efectuar el gasto, poca previsibilidad, falta de presupuesto, control de gestión centralizado dentro de la dependencia, etc.*

**5.- ¿Tiene un modelo de seguimiento de las compras y adquisiciones que realiza? En caso afirmativo, ¿Cuáles son las 5 variables fundamentales que tiene en cuenta al momento de realizar un seguimiento de las compras de su dependencia?**

	Datos
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	

*Ej: Nro de expediente, Monto, plazo de ejecución, Mes de impacto presupuestario, Tipo de compra (licitación pública, privada, adquisición directa, concurso de precios), etc.*

#### 6.- Con relación a la facilidad para realizar modificaciones presupuestarias...

	QUÉ VIRTUDES ENCUENTRA	QUÉ OBSTÁCULOS PUEDEN ENCONTRARSE
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		

*Ej: Lentitud en el impacto de las modificaciones presupuestarias, desconocimiento de gastos, falta de previsibilidades de gastos futuros, planilla de control efectiva, conocimiento del circuito administrativo, administración de limitativas claves, etc*

**7.- En base a una posible mejora en el sistema de control de gestión sobre el análisis, ejecución y administración presupuestaria, enumere del 1 al 10 el grado de relevancia de las siguientes variables (del 1 como menos relevante, al 10 indispensable).**

Puntaje	DIMENSIÓN A ABORDAR	Observaciones
	Sistema personalizado de control de gestión y proyección presupuestaria.	
	Estrategias anunciadas por la Política Nacional / Provincial / Municipal.	
	Rol del ente regulador del Presupuesto (Dir. De presupuesto).	
	Clima Laboral en su dependencia	
	Hábitos de la Organización a la cual Pertenece	
	Rol del administrador presupuestario interno (dentro de su dependencia)	
	Diseño del modelo de gestión presupuestario	
	Distribución de tiempos para realizar las tareas de proyecciones y modificaciones presupuestarias.	
	Otras políticas (detallar)...	

**8.- ¿Qué practica utilizada en alguna de las experiencias exitosas que usted conoce le parecen más oportunas para el fomento de la ejecución, administración y análisis Presupuestario?**

<b>1.-</b>	
<b>2.-</b>	
<b>3.-</b>	
<b>4.-</b>	
<b>5.-</b>	

**II.**

**En este segundo apartado, deseáramos conocer su percepción sobre cuáles son las variables que le gustaría incluir en un modelo de gestión presupuestaria. Por favor, lea las preguntas atentamente y desarrolle su contenido según su criterio.**

<b>PRIORIDAD</b>	<b>Variable</b>	<b>Observación</b>
	<b>Discriminación mensual de los gastos proyectados con su respectivo crédito disponible y potencial</b>	
	<b>Créditos Restringidos</b>	
	<b>Cuota Restringida</b>	
	<b>Cuotas proyectadas próximos trimestres</b>	
	<b>Datos de expediente (Nro, Dependencia solicitante, Estado, Ubicación, fecha, plazo de ejecución, etc.)</b>	
	<b>Proyección Cuota Compromiso del trimestre</b>	
	<b>Proyección Cuota Devengado del trimestre</b>	
	<b>Ejecución Cuota Compromiso del trimestre</b>	
	<b>Ejecución Cuota Devengado del trimestre</b>	
	<b>Distribución del crédito por Partida</b>	
	<b>Distribución del crédito por Programa</b>	
	<b>Mes a Preventivar</b>	
	<b>Seguimiento planilla de Compras</b>	
	<b>Otras (especificar)</b>	

**9.- ¿Cuáles de las siguientes variables considera debe incluirse en el modelo de ejecución/análisis Presupuestario? (indispensable /alta/ media/ baja/ innecesaria)**

<b>PRIORIDAD</b>	<b>Variable</b>	<b>Observación</b>
	<b>Discriminación mensual de los gastos proyectados con su respectivo crédito disponible y potencial</b>	
	<b>Créditos Restringidos</b>	
	<b>Cuota Restringida</b>	
	<b>Cuotas proyectadas próximos trimestres</b>	
	<b>Datos de expediente (Nro, Dependencia solicitante, Estado, Ubicación, fecha, plazo de ejecución, etc.)</b>	
	<b>Proyección Cuota Compromiso del trimestre</b>	
	<b>Proyección Cuota Devengado del trimestre</b>	
	<b>Ejecución Cuota Compromiso del trimestre</b>	
	<b>Ejecución Cuota Devengado del trimestre</b>	
	<b>Distribución del crédito por Partida</b>	
	<b>Distribución del crédito por Programa</b>	
	<b>Mes a Preventivar</b>	
	<b>Seguimiento planilla de Compras</b>	
	<b>Otras (especificar)</b>	

**10.- ¿Qué es lo que puede complicar en el futuro la ejecución/análisis presupuestario y cómo piensa revertir eso?**

**11. ¿Cuáles son, a su juicio, las alternativas y mejoras que deben materializarse inmediatamente para que usted pueda tener mayor libertad en la ejecución de sus acciones y que el presupuesto no sea un limitante (en caso de que en términos generales disponga de los fondos).**

**12. ¿Cómo son y cómo cree que deberían ser las relaciones interpersonales para mejorar este proceso?**

**13. ¿Considera oportuno tener en su modelo de gestión la planilla de seguimiento de compras y la planilla de ejecución presupuestaria unificadas? Si/No, Por qué?**

**OBSERVACIONES Y COMENTARIOS**

**Muchas gracias por su amable colaboración.**

**ANEXO 2: Segundo cuestionario - Método Delphi**

## CUESTIONARIO DELPHI PARA EXPERTOS Y EQUIPOS DIRECTIVOS (Segunda Fase)

**Introducción**

En primer lugar quisiera agradecerle por su participación en la primera fase de la investigación, ha sido de gran ayuda. Para esta Segunda fase, hemos diseñado el siguiente formulario para poner a consideración las conclusiones que nos ha dejado la primera fase con las variables claves que usted consideró incluir en un modelo de gestión.

Devolver el cuestionario en la fecha que se le ha indicado (plazo máximo para la primera fase: (01 de Diciembre de 2019) y remitirlo a la siguiente dirección **electrónica** (preferiblemente): [agopkaragoz@gmail.com](mailto:agopkaragoz@gmail.com)

**CUESTIONARIO. PRIMERA FASE**
**I.**

*En esta segunda parte deseáramos conocer su opinión sobre el modelo de gestión que se ha elaborado para el análisis, administración y control de la ejecución presupuestaria en el Sector Público. Le pedimos lea detenidamente cada pregunta y responda según su criterio.*

**1.- ¿En base al análisis del modelo, porque considera que sería útil disponer de este para su gestión?**

1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	

**2. Mencione las virtudes y defectos que le encuentra a la planilla de la carga de información**

	Virtudes	Defectos
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		

**3. Mencione las virtudes y defectos que le encuentra a la Planilla de ejecución presupuestaria**

	Virtudes	Defectos
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		

**4. Habiendo observado el modelo en General ¿Qué cree usted que deberíamos Agregar o Quitar?**

	Agregar al Modelo de Gestión	Quitar del Modelo de Gestión
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		

**5. Ordene del 1er al 5to Puesto a alguna de las siguientes variables que considere más importante: ejecución de crédito anual, ejecución de crédito por mes, ejecución de cuota compromiso, ejecución de cuota devengado, proyección cuota próximos trimestres, Datos de la planilla de adquisiciones, seguimiento proyectos de inversión, seguimiento y control de servicios, seguimiento y control de gastos en personal (inciso 1)**

1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	

**9.- Evalué del 1 al 10 las siguientes características de nuestro modelo:**

<b>PRIORIDAD</b>	<b>Variable</b>	<b>Observación</b>
	<b>Claridad en el análisis de la ejecución de crédito presupuestario.</b>	
	<b>Claridad en el análisis de la ejecución de cuota presupuestaria (compromiso y devengado).</b>	
	<b>Facilidad en la carga de información</b>	
	<b>Virtud para estimar las cuotas y gastos proyectados de los próximos meses y trimestres.</b>	
	<b>Extensión de la base de datos: que tan elemental considera incluir los datos de los expedientes que respaldan la parte presupuestaria (Nro de exp, Dependencia solicitante, Estado, Ubicación, fecha, plazo de ejecución, etc)</b>	

**OBSERVACIONES Y COMENTARIOS**

**Muchas gracias por su amable colaboración.**

ANEXO 3: ENCUESTA PARA EL SECTOR PRIVADO



Encuesta

FECHA:

Día a día queremos mejorar, y brindarte el mejor servicio, solo serán unos minutos de tu tiempo y tus respuestas serán confidenciales.

Nombre:  
Edad:  
Mail:  
Empresa:  
Rol que ocupa dentro de su empresa:  
Cantidad de Empleados en su firma

- <5
- entre 5 y 10
- entre 10 y 20
- >20

¿Tenés cuantificado tus ingresos/gastos anuales?

- Si
- No

¿Sabe cuanto es la Rentabilidad de su negocio?

- No
- Si, < a 0.
- Si, entre 0 y 10%
- Si, entre 10 y 20%
- Si, > al 20%
- Si, prefiero no responder

¿Sabe cual será la Rentabilidad de su negocio el año que viene?

- No
- Si, < a 0.
- Si, entre 0 y 10%
- Si, entre 10 y 20%
- Si, > al 20%
- Si, prefiero no responder

¿Su firma cuenta con un sistema de control de gestión?

- No
- Si, elaborado por mi.
- Si, lo hacen empleados de la firma
- Si, lo hace un proveedor externo.

¿Es usted quien realiza las gestiones necesarias para contratar estos servicios?

- Si
- No

¿Es usted quien analizará los resultados de nuestros informes?

- Si
- No

**En caso de que el usuario posea un proveedor externo para el control de gestión:**

Cual: \_\_\_\_\_

¿Con que frecuencia realizan un control de gestión?

- 15 días
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

Según tu experiencia como es el servicio que te brinda la consultora

- Calidad del servicio
- Presentación de los resultados
- Relación precio calidad
- Conformidad con el precio que paga
- Atención brindada
- Conformidad con la frecuencia del servicio
- Conformidad con el servicio

Excelente	Buena	Regular	Mala

Estarías dispuesto a cambiar de proveedor?

- Si
- No

¿Tienes algún comentario que creas que serviría para mejorar ese servicio y que no estén teniendo en cuenta?

---



---

**En caso de que el usuario NO posea un proveedor externo para el control de su gestión preguntar:**

Le interesaría contratar a una firma para que realice el control de su gestión?

- Si
- No

Cuanto estaría dispuesto a pagar?

- <2,5% de la rentabilidad
- entre 2,5% y el 5% de la rentabilidad
- Entre el 5% y 7,5% de la rentabilidad
- >7,5% de la rentabilidad del negocio
- Prefiero pagar un valor mensual fijo de hasta \_\_\_\_\_

¿Con que frecuencia le gustaría realizar un seguimiento de los ingresos y gastos de su firma ?

- 15 días
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

**Para cualquiera de los dos casos**

Como calificaría usted la relevancia de estos factores

- Control sobre los Gastos
- Control sobre los Ingresos
- Que la reunión se haga en su firma
- Que la reunión se haga en la consultora
- Vínculo humano
- Puntualidad
- Tarifa

Escencial	Muy impo	importante	Indiferente

Te interesaría recibir un informe sobre economía y política todos los meses?

- Si
- No

Te interesaría responder unas preguntas vía mail para diagnosticar la salud financiera de tu negocio?

- Si
- No

Gracias por tu valioso tiempo, esperamos poder estar en contacto nuevamente.

## ANEXO 4: CONSULTORÍA PRIVADA



# KARTAL

Tu mejor decisión para el control de la gestión

## ¿Quiénes Somos?

- Un equipo moderno e interdisciplinario de profesionales especializados en el rubro.
- Nuestros valores nos definen: honestidad, integridad, profesionalismo, cercanía con el cliente.
- Contamos con un equipo de profesionales que se adecuan a las necesidades del cliente para buscar soluciones en conjunto.
- Nuestro éxito es el éxito de las firmas que confían en nosotros. Ese es nuestro lema.

## ¿Por qué elegirnos?

- Ofrecemos a los clientes una mirada innovadora, precisa y objetiva con nuestro sistema de control de gestión sistematizado.
- Buscamos contribuir al desarrollo eficiente de las organizaciones de nuestros clientes.
- Todas las firmas deben tener acceso a una correcta planificación y control presupuestario, mas allá de su tamaño y condición financiera.
- Ofrecemos un método flexible de financiación para nuestros clientes, ajustándonos a su situación financiera.



## ¿Qué podemos lograr juntos?

- Un impacto significativo en la rentabilidad
- Crecimiento, control y optimización de la gestión
- Atención personalizada y seguimiento del proyecto
- Dedicación, cumplimiento de los objetivos trazados.



## Misión, Visión y Valores



### Misión

Ofrecerles a los clientes una mirada innovadora, una nueva forma de percibir la eficiencia organizacional.

Haciendo énfasis en el análisis y sistematización del proceso presupuestario, encontraremos la herramienta fundamental para el crecimiento de toda compañía.



### Visión

Las personas, empresas y entidades, deben ser actores protagónicos de la sociedad en la que se desarrollan.

Mediante las ventajas de la sistematización del proceso presupuestario y nuestros planes de financiación, toda firma tendrá la posibilidad de acceder a nuestros servicios de planificación financiera y presupuestaria.



### Valores

La honestidad, la integridad, el profesionalismo y la cercanía con el cliente, desde el punto de vista técnico y humano.

## 1 Planificación y Control de Gestión

## 2 Análisis de Escenarios Políticos y Económicos

## 3 Charlas In-Company

### 1

Optimización en la planificación de Recursos y Gastos.

Foco primordial en el análisis de ejecución presupuestaria, proyecciones y desvíos.

Contamos con un mecanismo de control de gestión especializado, flexible y adaptable a las necesidades del cliente.

### 2

Somos un equipo de especialistas asignados a procesar y analizar de manera crítica la información disponible.

Con ella elaboramos informes y proyecciones que contribuyan a minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades del negocio.

### 3

Brindamos charlas y conferencias In Company en donde analizamos el escenario macroeconómico, actual y futuro.

Ello incentiva el entendimiento de cómo el contexto podría impactar en las organizaciones y en los distintos sectores de la economía.

## Planificación y Control de Gestión

### 1

Elaboración del presupuesto Anual, estimación de Recursos y Gastos.



### 2

Control de ejecución presupuestaria, análisis de desvíos y reformulación del presupuesto.



### 3

Análisis continuo de la rentabilidad del negocio, y la composición relativa del gasto.



### 4

Reuniones mensuales, y asistencia permanente a nuestros usuarios.



## Informes Ejecutivos de Coyuntura Económica

### 1

Informes Económicos semanales, mensuales y trimestrales.



### 2

Informes Ejecutivos, económicos y políticos a medida de cada sector.



### 3

Proyecciones y análisis de coyuntura sectoriales.



### 4

Actualización continua de variables Macroeconómicas.



<b>Planificación Anual</b>	Mediante un relevamiento de sus necesidades, objetivos y metas realizaremos un presupuesto anualizado, teniendo en cuenta los recursos que va a disponer y los gastos que deberá afrontar.
<b>Análisis de la ejecución presupuestaria</b>	Analizaremos los gastos por categorías y conceptos de Ingresos y Gastos: Para ello tendremos en cuenta la composición intramensual de cada una de estas categorías y su participación porcentual anual.
<b>Análisis de los desvíos Presupuestarios</b>	Sabemos que muchas veces no todo sale como lo planeado, o bien, que las dispersiones presupuestarias en un contexto inflacionario, o mismo el cambio continuo de prioridades te lleva a reprogramar la ejecución de tu presupuesto. Por eso debemos siempre analizar y tener en claro las causas (y consecuencias) de que fue lo que provocó esta situación.
<b>Elaboración de las modificaciones pertinentes</b>	Como hemos visto los imprevistos y desvíos son parte del proceso presupuestario. Para cumplir con todo lo expuesto con anterioridad tendremos reuniones mensuales, y charlas diarias para brindarte siempre el mejor servicio y que tu presupuesto este siempre listo para ejecutarse.

## Proceso del Análisis Presupuestario



## Ciclo Presupuestario



**Nuestros Resultados**

- Optimización de los recursos.
- Control sobre las finanzas.
- Precisión y eficiencia para la toma de decisiones.
- Crear una cultura de previsión y orden con nuestros clientes.

**KARTAL Consulting**  
CORPORACIÓN CON LA EXPERIENCIA

## ANEXO 5: CONSULTORÍA MUNICIPAL



**KARTAL**

Tu mejor decisión para el control de la gestión

### ¿Quiénes Somos?

- Un equipo moderno e interdisciplinario de profesionales especializados en el rubro.
- Nuestros valores nos definen: honestidad, integridad, profesionalismo, cercanía con el cliente.
- Contamos con un equipo de profesionales que se adecuan a las necesidades del cliente para buscar soluciones en conjunto.
- Nuestro éxito es el éxito de las firmas que confían en nosotros. Ese es nuestro lema.

## ¿Por qué elegirnos?

- Ofrecemos a los clientes una mirada innovadora, precisa y objetiva con nuestro sistema de control de gestión sistematizado.
- Buscamos contribuir al desarrollo eficiente de las organizaciones de nuestros clientes.
- Todas las firmas deben tener acceso a una correcta planificación y control presupuestario, mas allá de su tamaño y condición financiera.
- Ofrecemos un método flexible de financiación para nuestros clientes, ajustándonos a su situación financiera.



## ¿Qué podemos lograr juntos?

-  Un impacto significativo en la organización de la información
-  Crecimiento, control y optimización de la gestión
-  Atención personalizada y seguimiento del proyecto
-  Dedicación, cumplimiento de los objetivos trazados.



## Misión, Visión y Valores



### Misión

Ofrecerles a los clientes una mirada innovadora, una nueva forma de percibir la eficiencia organizacional.

Haciendo énfasis en el análisis y sistematización del proceso presupuestario, encontraremos la herramienta fundamental para el crecimiento de toda compañía.



### Visión

Las personas, empresas y entidades, deben ser actores protagónicos de la sociedad en la que se desarrollan.

Mediante las ventajas de la sistematización del proceso presupuestario y nuestros planes de financiación, toda firma tendrá la posibilidad de acceder a nuestros servicios de planificación financiera y presupuestaria.



### Valores

La honestidad, la integridad, el profesionalismo y la cercanía con el cliente, desde el punto de vista técnico y humano.

## 1 Planificación y Control de Gestión

## 2 Análisis de Escenarios Políticos y Económicos

## 3 Charlas In-Company

**1**

Optimización en la planificación de Recursos y Gastos.

Foco primordial en el análisis de ejecución presupuestaria, proyecciones y desvíos.

Contamos con un mecanismo de control de gestión especializado, flexible y adaptable a las necesidades del cliente.

**2**

Somos un equipo de especialistas asignados a procesar y analizar de manera crítica la información disponible.

Con ella elaboramos informes y proyecciones que contribuyan a minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades del negocio.

**3**

Brindamos charlas y conferencias In Company en donde analizamos el escenario macroeconómico, actual y futuro.

Ello incentiva el entendimiento de cómo el contexto podría impactar en las organizaciones y en los distintos sectores de la economía.

## Planificación y Control de Gestión

**1**

Elaboración del presupuesto Anual, estimación de Gastos y Recursos.



**2**

Control de ejecución presupuestaria y análisis de la planilla de seguimiento de compras.



**3**

Análisis de los desvíos, evaluando posibles Modificaciones Presupuestarias.



**4**

Reuniones mensuales, y asistencia permanente a nuestros usuarios.



## Informes Ejecutivos de Coyuntura Económica

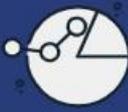
**1**

Informes Económicos semanales, mensuales y trimestrales.



**2**

Informes Ejecutivos, económicos y políticos a medida de cada sector.



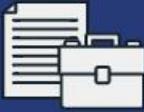
**3**

Proyecciones y análisis de coyuntura sectoriales.



**4**

Actualización continua de variables Macroeconómicas.



<b>Planificación Anual</b>	Mediante un relevamiento de sus necesidades, objetivos y metas realizaremos un presupuesto anualizado, teniendo en cuenta los Recursos que va a disponer y los gastos que deberá afrontar.
<b>Análisis de la ejecución presupuestaria</b>	Analizaremos como se ejecuta el presupuesto por Fuente, Programa e Inciso Presupuestario. Todos los datos podrán ser cargados por una planilla que brindaremos para que puedan realizar también el seguimiento de los expedientes en curso.
<b>Análisis de los desvíos Presupuestarios</b>	Sabemos que muchas veces no todo sale como lo planeado, o bien, que las dispersiones presupuestarias en un contexto inflacionario, o cambio de prioridades te lleva a reprogramar tu presupuesto. Para esto analizaremos el gasto por Programa y Partida Presupuestaria.
<b>Elaboración de las modificaciones presupuestarias pertinentes</b>	Como hemos visto los imprevistos y desvíos son parte del proceso presupuestario. Para cumplir con todo lo expuesto con anterioridad tendremos reuniones mensuales, y charlas diarias para brindarte siempre el mejor servicio y que tu presupuesto este siempre listo para ejecutarse.

## Proceso del Análisis Presupuestario



## Análisis

Priorizar sus metas, necesidades y objetivos.

Informe anual de Cierre de Ejercicio

Reprogramación Presupuestaria Mensual

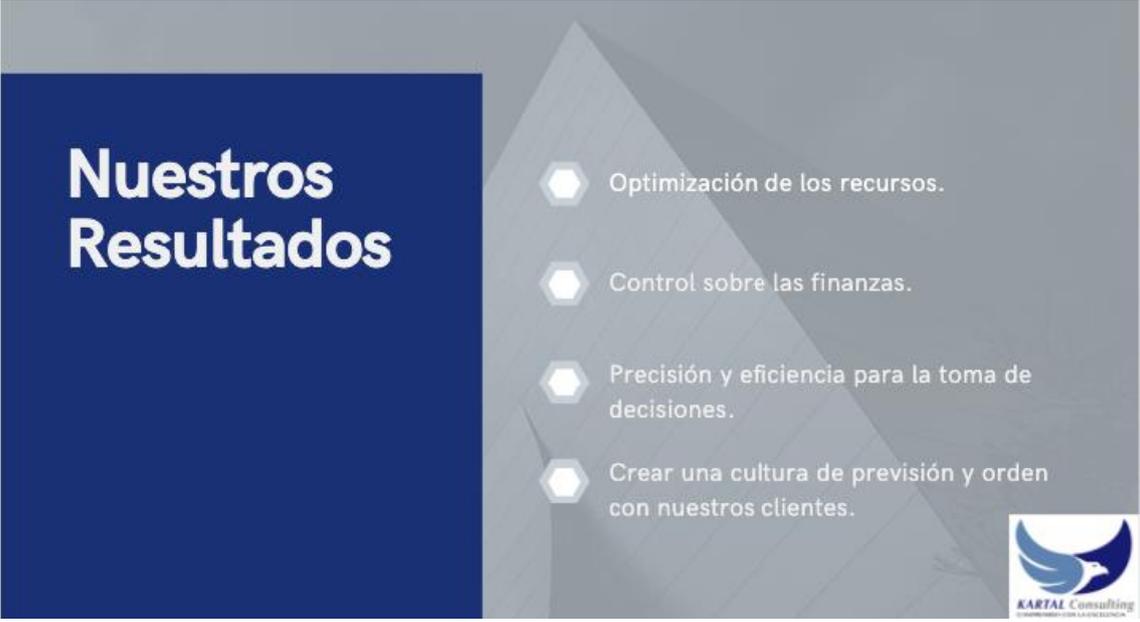
Análisis de los desvíos presupuestarios y elaboración de modificaciones Presupuestarias.



Elaboración y Planificación del Presupuesto Anual

Proyección de Compras y Adquisiciones del área

Impacto y ejecución del Crédito Presupuestario Mensual



**Nuestros Resultados**

- Optimización de los recursos.
- Control sobre las finanzas.
- Precisión y eficiencia para la toma de decisiones.
- Crear una cultura de previsión y orden con nuestros clientes.



KARTAL Consulting  
Especialistas en la Eficiencia

## ANEXO 6: CONSULTORÍA SECTOR PÚBLICO NACIONAL



# KARTAL

Tu mejor decisión para el control de gestión

## ¿Quiénes Somos?

- Un equipo moderno e interdisciplinario de profesionales especializados en el rubro.
- Nuestros valores nos definen: honestidad, integridad, profesionalismo, cercanía con el cliente.
- Contamos con un equipo de profesionales que se adecuan a las necesidades del cliente para buscar soluciones en conjunto.
- Nuestro éxito es el éxito de las firmas que confían en nosotros. Ese es nuestro lema.



**KARTAL Consulting**  
COMUNICACIÓN Y GESTIÓN

## ¿Por qué elegirnos?

- Ofrecemos a los clientes una mirada innovadora, precisa y objetiva con nuestro sistema de control de gestión sistematizado.
- Buscamos contribuir al desarrollo eficiente de las organizaciones de nuestros clientes.
- Todas las firmas deben tener acceso a una correcta planificación y control presupuestario, mas allá de su tamaño y condición financiera.
- Ofrecemos un método flexible de financiación para nuestros clientes, ajustándonos a su situación financiera.



## ¿Qué podemos lograr juntos?

- Un impacto significativo en la organización de la información
- Crecimiento, control y optimización de la gestión
- Atención personalizada y seguimiento del proyecto
- Dedicación, cumplimiento de los objetivos trazados.



## Misión, Visión y Valores



### Misión

Ofrecerles a los clientes una mirada innovadora, una nueva forma de percibir la eficiencia organizacional.

Haciendo énfasis en el análisis y sistematización del proceso presupuestario, encontraremos la herramienta fundamental para el crecimiento de toda compañía.



### Visión

Las personas, empresas y entidades, deben ser actores protagónicos de la sociedad en la que se desarrollan.

Mediante las ventajas de la sistematización del proceso presupuestario y nuestros planes de financiación, toda firma tendrá la posibilidad de acceder a nuestros servicios de planificación financiera y presupuestaria.



### Valores

La honestidad, la integridad, el profesionalismo y la cercanía con el cliente, desde el punto de vista técnico y humano.

## 1 Planificación y Control de Gestión

## 2 Análisis de Escenarios Políticos y Económicos

## 3 Charlas In-Company

**1**

Optimización en la planificación de Recursos y Gastos.

Foco primordial en el análisis de ejecución presupuestaria, proyecciones y desvíos.

Contamos con un mecanismo de control de gestión especializado, flexible y adaptable a las necesidades del cliente.

**2**

Somos un equipo de especialistas asignados a procesar y analizar de manera crítica la información disponible.

Con ella elaboramos informes y proyecciones que contribuyan a minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades del negocio.

**3**

Brindamos charlas y conferencias In Company en donde analizamos el escenario macroeconómico, actual y futuro.

Ello incentiva el entendimiento de cómo el contexto podría impactar en las organizaciones y en los distintos sectores de la economía.

## Planificación y Control de Gestión

**1**

Elaboración del presupuesto Anual, estimación de Gastos y Recursos. Elaboración de Cuotas Trimestrales.



**2**

Control de ejecución presupuestaria y análisis de la planilla de seguimiento de compras.



**3**

Análisis de desvíos, evaluando posibles modificaciones presupuestarias y de cuota.



**4**

Reuniones mensuales, y asistencia permanente a nuestros clientes.



## Informes Ejecutivos de Coyuntura Económica

**1**

Informes Económicos semanales, mensuales y trimestrales.



**2**

Informes Ejecutivos, económicos y políticos a medida de cada sector.



**3**

Proyecciones y análisis de coyuntura sectoriales.



**4**

Actualización continua de variables Macroeconómicas.



<b>Planificación Anual</b>	Realizaremos un presupuesto anualizado a partir del relevamiento de las necesidades y objetivos organizacionales, teniendo en cuenta tanto los recursos que se deberán disponer como los gastos que se deberán afrontar para su ejecución.
<b>Análisis de la ejecución presupuestaria</b>	Analizaremos cómo se ejecuta el presupuesto por Fuente, Programa e Inciso por limitativa. Los datos podrán ser cargados EN una planilla a fin de realizar el seguimiento de los expedientes en curso
<b>Análisis y Elaboración de la Solicitud de Cuota Trimestral</b>	En base a la información registrada en nuestras proyecciones de compras y adquisiciones, elaboraremos un pedido de Cuota Presupuestaria y se re-estimarán los valores a ejecutar una vez que el Ministro de Hacienda asigne la cuota compromiso y devengado correspondiente. A su vez, en el transcurso del trimestre realizaremos las modificaciones de crédito y cuota pertinente.
<b>Análisis de los desvíos y elaboración de las modificaciones pertinentes</b>	Muchas veces los resultados no son los esperados debido a hechos fortuitos internos, cambios de prioridades, o bien, dispersiones presupuestarias sujetas a un contexto inflacionario. Estos factores conllevan a reprogramar el presupuesto, por eso mantendremos reuniones mensuales y asesoramiento permanente, a fin de brindar el mejor servicio y un presupuesto siempre factible de ejecutar.

## Proceso del Análisis Presupuestario



## Análisis

Priorizar sus metas, necesidades y objetivos.

Informe anual de Cierre de Ejercicio

Reprogramación Presupuestaria Mensual

Análisis de los desvíos presupuestarios y elaboración de modificaciones Presupuestarias.



## Nuestros Resultados

- Optimización de los recursos.
- Control sobre las finanzas.
- Precisión y eficiencia para la toma de decisiones.
- Fomento de una cultura organizacional basada en la previsión y orden.



**ANEXO 7: PLANILLA DE PRESENTACIÓN DE PRESUPUESTO**

## Presupuesto Compañía

Estimado x:

Agradezco la confianza depositada al solicitar mis servicios como consultor. Basado en las entrevistas que hemos tenido para entender la problemática actual de su firma, me permito presentarle mi Propuesta de Servicios Profesionales para atender a sus necesidades.

Para optimizar la gestión de su compañía nuestro servicio consistirá en:

- Provisión de plantilla para la carga de gastos y actualización periódica de los conceptos del gasto (en caso de ser necesaria la modificación de ello).
- Informe mensual sobre la ejecución de gastos.
- Análisis de la composición del Gasto y su evolución.
- Análisis de los desvíos del gasto en relación a lo presupuestado.
- Elaboración y actualización del presupuesto económico mensual.
- Elaboración y actualización del presupuesto económico anual.
- Analizar la rentabilidad mensual y anual del negocio.
- Elaboración y actualización mensual del cashflow.

---

### **Honorarios Propuestos: \$X**

---

La propuesta será revisada por ambas partes cada 6 meses y de mutuo acuerdo pactarán la variación monetaria de ajuste en la medida que se incrementen las tareas, la actividad económica de la empresa o exista inflación, todos los valores no incluyen IVA.

Sin más la saludo a Ud. muy atte.



Agop Karagoz  
Lic. en Economía  
Especialista en Presupuesto  
Tel: +5411-3444-0986  
e- mail: [akaragoz@kartal.com.ar](mailto:akaragoz@kartal.com.ar)  
Córdoba 2681 (Olivos)

**ANEXO 8: LOS PRIMEROS 10**

Cómo lo conoció		N ° orden	8	9	10	Totales
A. Amigo		Código	A	A	A	Grupo A
		INGRESAR NOMBRE				5
INGRESO ANUAL	Menos de \$ 200.000					1
	\$ 200.000 - \$ 300.000					0
	\$ 300.000 - \$ 400.000					0
	\$ 400.000 - \$ 500.000					3
	Más de \$ 500.000					1
EDAD	Menor de 25 años					0
	25 - 30 años					0
	31 - 40 años					4
	41 - 50 años					0
	Más de 50 años					1
OCUPACIÓN	Estudiante					0
	Ama de casa					0
	Relación de dependencia :					0
	# Director					0
	# Gerente / Jefe de area					0
	# Empleado					0
	Autónomo :					0
	# Profesional independiente					5
	# Empresario (dueño / socio)					0
# Comerciante.					0	
ESTADO CIVIL	Soltero					2
	Casado sin hijos					2
	Casado con hijos					0
	Separado/ divorciado/ viudo con hijos					1
TIEMPO DE CONOCERSE	Más de 5 años					4
	2 - 4 años					1
	Menos de 2 años					0
TIPO DE RELACIÓN	Amigo cercano					2
	Conocido					3
	Intercambian salud					0
CONTACTOS EN ULTIMO AÑO	Más de 4 veces					2
	1 a 4 veces					1
	Ninguno.					2
DIFICULTAD PARA REUNIRSE	Fácil					3
	Intermedia					2
	Difícil					0

Cómo lo conoció		N ° orden	8	9	10	Totales
F. Conocido en el ámbito laboral		Código	F	F	F	Grupo F
		INGRESAR NOMBRE				5
INGRESO ANUAL	Menos de \$ 200.000					1
	\$ 200.000 - \$ 300.000					0
	\$ 300.000 - \$ 400.000					0
	\$ 400.000 - \$ 500.000					0
	Más de \$ 500.000					4
EDAD	Menor de 25 años					0
	25 - 30 años					1
	31 - 40 años					2
	41 - 50 años					2
	Más de 50 años					0
OCUPACIÓN	Estudiante					0
	Ama de casa					0
	Relación de dependencia :					0
	# Director					0
	# Gerente / Jefe de area					0
	# Empleado					0
	Autónomo :					0
	# Profesional independiente					5
# Empresario (dueño / socio)					0	
# Comerciante.					0	
ESTADO CIVIL	Soltero					2
	Casado sin hijos					0
	Casado con hijos					3
	Separado/ divorciado/ viudo con hijos					0
TIEMPO DE CONOCERSE	Más de 5 años					5
	2 - 4 años					0
	Menos de 2 años					0
TIPO DE RELACIÓN	Amigo cercano					3
	Conocido					2
	Intercambian saludo					0
CONTACTOS EN ULTIMO AÑO	Más de 4 veces					3
	1 a 4 veces					1
	Ninguno.					1
DIFICULTAD PARA REUNIRSE	Fácil					3
	Intermedia					1
	Difícil					1

Los Primeros 10													
Cómo lo conoció		N° orden	A	B	C	D	E	F	G	H	TOTAL GENERAL	% DE PARTICIPACIÓN	
		Código	TOTAL AMIGOS	TOTAL VECINOS	TOTAL SOCIALES	TOTAL DEPORTES	TOTAL EDUCACION	TOTAL LABORAL	TOTAL FAMILIARES	TOTAL OTROS			
A. Amigo													
B. Vecino													
C. Conocido por actividad social													
D. Conocido por actividad deportiva													
E. Conocido por actividad educativa													
F. Conocido en el ámbito laboral													
G. Familiares													
H. Otros (prest.de servicios, médicos, etc.)													
<b>CANTIDAD TOTAL POR CADA TIPO DE CONOCIDO</b>			5	0	0	0	0	5	0	0	10		
INGRESO ANUAL	Menos de \$ 200.000		1	0	0	0	0	1	0	0	2	20%	
	\$ 200.000 - \$ 300.000		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
	\$ 300.000 - \$ 400.000		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
	\$ 400.000 - \$ 500.000		3	0	0	0	0	0	0	0	3	30%	
	Más de \$ 500.000		1	0	0	0	0	4	0	0	5	50%	
EDAD	Menor de 25 años		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
	25 - 30 años		0	0	0	0	0	1	0	0	1	10%	
	31 - 40 años		4	0	0	0	0	2	0	0	6	60%	
	41 - 50 años		0	0	0	0	0	2	0	0	2	20%	
	Más de 50 años		1	0	0	0	0	0	0	0	1	10%	
OCUPACIÓN	Estudiante		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
	Ama de casa		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
	Relación de dependencia :												
	# Director		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
	# Gerente / Jefe de area		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
	# Empleado		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
	Autónomo :												
# Profesional independiente		5	0	0	0	0	5	0	0	10	100%		
# Empresario (dueño / socio)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%		
# Comerciante		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%		
ESTADO CIVIL	Soltero		2	0	0	0	0	2	0	0	4	40%	
	Casado sin hijos		2	0	0	0	0	0	0	0	2	20%	
	Casado con hijos		0	0	0	0	0	3	0	0	3	30%	
	Separado/ divorciado/ viudo con hijos		1	0	0	0	0	0	0	0	1	10%	
TIEMPO DE CONOCERSE	Más de 5 años		4	0	0	0	0	5	0	0	9	90%	
	2 - 4 años		1	0	0	0	0	0	0	0	1	10%	
	Menos de 2 años		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
TIPO DE RELACIÓN	Amigo cercano		2	0	0	0	0	3	0	0	5	50%	
	Conocido		3	0	0	0	0	2	0	0	5	50%	
	Intercambian salud		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
CONTACTOS EN ULTIMO AÑO	Más de 4 veces		2	0	0	0	0	3	0	0	5	50%	
	1 a 4 veces		1	0	0	0	0	1	0	0	2	20%	
	Ninguno.		2	0	0	0	0	1	0	0	3	30%	
DIFICULTAD PARA REUNIRSE	Fácil		3	0	0	0	0	3	0	0	6	60%	
	Intermedia		2	0	0	0	0	1	0	0	3	30%	
	Difícil		0	0	0	0	0	1	0	0	1	10%	

## ANEXO 9: FORMULARIO DE SALUD FINANCIERA

# Test de calidad empresarial

Muchas gracias por contactarnos y por mostrar el interés en conocer cual es la situación en especial financiera de su firma y realizar el test que hemos elaborado desde Kartal Consulting.

Mediante la realización de este test usted podrá detectar los puntos mas importantes a desarrollar y mejorar de su empresa. No solo por nuestra respuesta sino por la propia inquietud que le van a generar a ustedes las preguntas que vamos a abordar en conjunto.

Este test nos va a indicar cual es el nivel de gestión y eficiencia en la administración de su firma, cual es el conocimiento que usted posee sobre la situación financiera de su firma, y si esta bien llevada la gestión comercial, de RRHH y de contabilidad.

Sector:

- Agropecuario
- Comercio
- Construcción
- Industria y Minería
- Servicios

Cantidad de empleados:

- <5
- Entre 5 y 10
- Entre 10 y 20
- >20

Tamaño

- Micro, de 0 a 3.6 Millones de Pesos
- Pequeña, de 3.5 a 21 Millones de Pesos
- Mediana, de 21 a 175 Millones de Pesos
- Grande, de 175.0 a 260.0 Millones de Pesos

## Gestión Estratégica y Planificación Económica y Financiera

Análisis sobre la Planificación estratégica de la organización, la toma de decisiones y la comunicación de tu PyME

### **1.- Tiene un Plan estratégico y formalizado/documentado para el corto y mediano plazo?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

### **2.- Tiene definidas y comunicadas la misión, visión y valores?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

### **3.- Tiene un organigrama funcional definido que establezca con claridad roles y funciones de los integrantes?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

### **4.- Tiene un plan formal (o acciones específicas) de comunicación sobre el plan estratégico?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

### **5.- Tiene un Tablero de Control formalizado con las principales variables del negocio?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**6.- Tiene un equipo directivo y gerencial profesionalizado con formación de grado y/o posgrado?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**7.- Tiene definidos mecanismos formales para la toma de decisiones?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**8.- Tiene informatizados todos los procesos de planificación estratégica y toma de decisiones?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**9.- Tiene un sistema de control de gestión sistematizado?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**10.- Tiene información en tiempo y forma sobre las variables económico- financieras?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**11.- Tiene alguna herramienta para acceder a información precisa y confiable sobre los Costos e Ingresos de cada operación que realiza?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación

- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**12.- Hace un análisis de rentabilidad general por unidad de negocio, por línea de producto/servicio y por línea de ingreso/gasto?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**13.- Cuenta la empresa con un plan de negocios anualizado?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**14.- Ha realizado un planeamiento estratégico de la empresa?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**15.- Realiza y monitorea un presupuesto de Ventas?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**16.- Realiza y monitorea seguimiento sobre su estructura de costos y gastos?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**17.- Realiza y monitorea un presupuesto económico anual?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**18.- Realiza y monitorea un presupuesto financiero anual?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**19.- Tiene una metodología determinada para realizar la fijación de sus precios?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**20.- Conoce su punto de equilibrio?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**21.- Con que frecuencia realiza reportes de control de gestión?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**22.- Cuenta con procesos y planificación de plazos de pagos?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**23.- Cuenta con procesos y planificación de plazos de cobros?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**24.- Hace ern análisis de rentabilidad general, por unidad de negocio, por línea de producto/servicio?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**25.- Hacen proyecciones de corto y mediano plazo sobre la proyección económico-financiera?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado

**26.- Tienen información actualizada sobre las líneas de financiamiento ofrecidas por los bancos publicos y/o privados?**

- No existe
- Esta en los planes
- Esta en proceso de implementación
- Esta parcialmente implementado
- Esta totalmente implementado