



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Plan de Negocios Para Una Empresa Proveedora de
Servicios Profesionales en Argentina

*Desarrollo del modelo “Business Model Canvas” para consultora especializada
en gestión integral orientada a empresas emergentes.*

AUTOR: DANIEL FERNANDO BILESIO

TUTOR: MARCELO ALCAIN

MAYO 2024

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como eje principal el abordaje de la temática concerniente a los planes de negocios, con un enfoque particular en el *Business Model Canvas*, llevando a cabo su implementación en una empresa consultora (que más adelante denominaremos con el nombre ficticio de La Empresa) especializada en gestión integral orientada a empresas emergentes. El modelo Canvas, también conocido como *Business Model Canvas* o BMC, es una herramienta estratégica de negocios que permite construir de forma muy visual un modelo de negocios competitivo e innovador.

La investigación busca validar la hipótesis de que las empresas emergentes que diseñan e implementan un plan de negocios formal presentan una mayor probabilidad de éxito competitivo y longevidad en comparación con aquellas que no lo elaboran.

El primer capítulo consta de la descripción de los aspectos metodológicos y herramientas que se utilizan como base para el desarrollo del trabajo.

Durante el segundo capítulo se expone el marco teórico que abarca diversas definiciones centrales que se utilizan como guía para la investigación: planes de negocios, empresas emergentes, cinco fuerzas de Porter, entre otros.

El capítulo tres se centra en La Empresa y se analiza en detalle los factores externos (economía, mercado, clientes, etc.) e internos (propios de la organización) que atañen a la organización.

Con estas ideas desarrolladas, en el capítulo cuatro, se realiza un diagnóstico de cada una de las variables externas e internas y de qué manera repercuten en el armado del plan de negocios. A estas se les suman entrevistas a emprendedores para profundizar sobre el tema central y demostrar como un plan de negocios puede ayudar a reducir ciertas vulnerabilidades que sufren las MiPymes.

En el capítulo cinco se plasma en formato gráfico el *Business Model Canvas*¹ de La Empresa; este lienzo no solo abarca los distintos puntos estratégicos a considerar para el armado de un plan de negocios sólido, sino que también, permite en una sola carilla tener toda la información de manera clara, concisa y fácil de visualizar, acabando con los tradicionales manuales engorrosos, de gran cantidad de hojas, que demandan excesivo tiempo de lectura y que muchas veces son un obstáculo para emprendedores debido a su dificultad de armado.

¹ Es un método visual que permite diseñar modelos de negocio innovadores y competitivos. Esta herramienta nos permite describir y analizar, en una misma hoja, los distintos elementos que harán económicamente viables a las empresas (Roa, 2023)

El *Business Model Canvas* se compone de nueve bloques principales:

- Segmentos de clientes: ¿Quién es nuestro público objetivo?
- Propuesta de Valor: ¿Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a resolver?
- Canales: ¿A través de que canales queremos ser contactados por nuestros clientes?
- Relación con el cliente: ¿Qué tipo de relaciones espera nuestro segmento de clientes?
- Fuentes de ingresos: ¿Por qué parte de nuestra propuesta de valor están dispuestos a pagarnos nuestros clientes? Y ¿cuánto dinero?
- Actividades clave: ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
- Recursos clave: ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
- Socios clave: ¿Quiénes son nuestros socios clave que nos ayudarán con el cumplimiento de los objetivos?
- Estructura de costes: ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio?

Todos estos interrogantes son respondidos con la elaboración del cuadro del modelo de negocios.

Palabras clave: **Plan de Negocios - *Business Model Canvas* - Empresas Emergentes**

Índice

Resumen	1
Introducción.....	5
Metodología.....	7
Capítulo 1 – Herramientas metodológicas.....	7
1.1. Planteamiento del problema.....	7
1.2. Objetivos	8
1.3. Aspectos metodológicos.....	9
Marco teórico.....	10
Capítulo 2 - Plan de negocios: conceptos clave.....	10
2.1. Definiendo un plan de negocios.....	10
2.2. Business Model Canvas	12
2.3. Empresas Consultoras / Empresas Emergentes.....	22
2.4. Variables externas e internas.....	23
2.5. Las cinco fuerzas de Porter	23
Capítulo 3 - La Empresa y su entorno	25
3.1 Variables Externas	25
3.2 Análisis de mercado (cinco fuerzas de Porter).....	32
3.3 Segmentación de mercado.....	33
3.3.1 Perfil demográfico	33
3.3.2 Perfil psicográfico	33
3.3.3 Perfil de negocio.....	33
3.3.4 Necesidades específicas	34
3.4 Variables Internas.....	34
3.4.1 Habilidades del personal	34
3.4.2 Habilidades técnicas	34
3.4.3 Habilidades blandas.....	35
3.4.4 <i>Know How</i>	35
3.4.5 Recursos financieros.....	36
3.4.6 Recursos Físicos	36
3.4.7 Otros intangibles (marca y posicionamiento deseado).....	36
Capítulo 4 - Variables claves para el plan de negocios	37
4.1 Análisis de La Empresa.....	38
4.1.1 Análisis de la empresa sobre variables P.E.S.T.E.L.....	39
4.1.2 Análisis de mercado en que opera La Empresa.....	41

4.1.3 Análisis segmentación de mercado de la Empresa.....	41
4.1.4 Análisis variables internas de La Empresa.....	42
4.2 Entrevistas	43
4.2.1 Entrevista N° 1 - Dueño de La Empresa (ver Anexo).....	43
4.2.2 Entrevista N° 2 - Dueño de Empresa 2 (ver Anexo)	45
4.2.3 Entrevista N° 3 - Dueño de Empresa 3 (ver Anexo)	47
4.2.4 Conclusiones	48
Capítulo 5 - <i>Business Model Canvas</i> aplicado a La Empresa	50
5.1 Propuesta de intervención.....	54
Capítulo 6 - Conclusiones.....	58
6.1 Propuestas para futuras investigaciones.....	61
Referencias bibliográficas.....	62
Anexo I - Modelo de Entrevista.....	63

Índice de Figuras

Figura 1: Análisis PESTEL - Fuente: elaboración propia	31
Figura 2 - <i>Business Model Canvas</i> - Fuente: elaboración propia	57

Introducción

A la hora de iniciar un proyecto de negocio, los emprendedores se encuentran con una multiplicidad de factores que, si no son abordados de manera planificada y estratégica, pueden conducir al cese de actividades de manera temprana. En muchas oportunidades, quienes comienzan su carrera empresarial, carecen de experiencia previa en la gestión, lo que puede dificultar la toma de decisiones y la resolución de problemas en las etapas iniciales del emprendimiento.

Establecer un orden en las diversas áreas, trazar objetivos claros, alcanzables y medibles junto a una empresa que acompañe profesionalmente, contribuirá a un desarrollo íntegro de la empresa, así como también a minimizar los riesgos de esta. Es importante establecer que, si bien no existe un método certero que determine el éxito, dicha planificación contribuye notablemente a reducir la incertidumbre y el riesgo de fracaso.

En el panorama empresarial actual, la capacidad de innovar y adaptarse rápidamente es esencial para el logro de grandes objetivos. En este contexto, el *Business Model Canvas* ha surgido como una herramienta fundamental para la conceptualización y planificación de negocios. Este modelo ofrece una estructura visual y flexible que permite a los emprendedores y empresarios diseñar, describir y analizar modelos de negocio de manera concisa y comprensible.

Desde su introducción, el modelo Canvas ha tenido un impacto significativo en la práctica empresarial en todo el mundo. Ha sido ampliamente adoptado por *startups*², empresas establecidas e incluso organizaciones sin fines de lucro como una herramienta versátil para diseñar y evaluar modelos de negocio. Su enfoque centrado en el cliente y su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial lo convierten en una herramienta invaluable para navegar en un mundo empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

Los nueve bloques del lienzo, mencionados anteriormente, abarcan los aspectos más relevantes de un negocio. Esta estructura modular permite a los emprendedores experimentar

² Es un emprendimiento que busca un rápido crecimiento en el mercado a partir de una base tecnológica e ideas de negocios innovadoras

con diferentes configuraciones y escenarios, fomentando la creatividad y la innovación en el proceso de diseño empresarial. Además, el *Business Model Canvas* se presta fácilmente a la colaboración y al trabajo en equipo, facilitando la comunicación y el intercambio de ideas entre los miembros.

Si bien los planes de negocios son una herramienta altamente útil, en muchos casos, no son tomadas en cuenta ni diseñadas por emprendedores. Las estadísticas brindadas por Damián Di Pace, presidente de la consultora Focus Market³ indican que América Latina posee una de las peores tasas de supervivencia de emprendedores, donde más del 90% de las empresas emergentes cierran antes del año de su creación. La Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (AsoPyme) afirma taxativamente que sólo el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida y apenas el 3% alcanza el quinto. Entre los principales motivos se encuentra la falta o nula planificación adecuada.

Considerando la coyuntura que se atraviesa, sumado a entornos extremadamente volátiles y cambiantes y avances tecnológicos que modifican escenarios efímeramente, entre otros aspectos, surge la necesidad de plasmar un plan de negocios en un documento conciso, práctico y fácilmente legible. El *Business Model Canvas* constituye una gran ventaja en relación con los planes de negocios tradicionales (documentos de varias hojas con ardua información) ya que, como bien se mencionó, permite monitorear y visualizar de manera amena los aspectos más importantes de la organización e identificar con mayor facilidad aquellos puntos que deben ser modificados como consecuencia de mutaciones del contexto en el cual se opera. Adopta un enfoque más ágil, utilizando los nueve bloques para representar los elementos clave de un modelo de negocio de manera clara y concisa.

Todo la información relevada ha despertado el interés del autor por la aplicación de los planes de negocios en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) emergentes y sus consecuentes beneficios; considera que son pilares fundamentales para el desarrollo íntegro de los emprendimientos y que, si se confeccionan correctamente, contribuyen al crecimiento, a la competitividad y a la supervivencia de las organizaciones en el tiempo. Asimismo, pretende también en un futuro poder plasmar la misma idea en una empresa propia.

³ Estadísticas brindadas en el marco del 5° Congreso Regional de Marketing Innovación, Evolución y Revolución, organizado por la Asociación Misionera de Marketing, 2019.

Estos han sido los principales aspectos que han impulsado la elección del tema central a desarrollar en la presente investigación.

Metodología

Capítulo 1 – Herramientas metodológicas

A la hora de desarrollar una investigación, las herramientas metodológicas se transforman en instrumentos valiosos que permiten utilizar los recursos de manera sistemática y eficiente. Su uso adecuado permite plantear preguntas de investigación relevantes, recopilar datos confiables y analizarlos de forma crítica; además otorga la posibilidad de comunicar hallazgos y plantear objetivos y conclusiones de manera clara y efectiva. A continuación, se exponen los principales recursos utilizados para el trabajo:

1.1. Planteamiento del problema

El avance constante de la tecnología y la globalización generan que el mercado empresarial posea cada vez más oportunidades y herramientas para el surgimiento de nuevas empresas. La nueva era de la información, con acceso global a múltiples plataformas, da la facilidad de obtener las bases para desarrollar proyectos propios. Los tiempos digitales otorgan facilidades que eran impensadas años atrás: tutoriales y cursos gratis de diversas áreas a través de *YouTube*, desarrollo de aplicaciones móviles con tan solo un click, empresas de *Crowdfunding*⁴ que otorgan financiamientos solo con una inscripción, etc. Además, la fuerte tendencia hacia la libertad financiera, donde los más jóvenes, sobre todo, ponderan y buscan con más ímpetu.

Todo ello trae (y trajo) aparejado un crecimiento en la cantidad de emprendedores en Argentina, que se profundizó luego de la pandemia, donde muchas personas han perdido su empleo. En el país, según el informe *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*⁵, el 23,3% de los adultos argentinos está involucrado en algún tipo de actividad emprendedora. Esto significa que casi 1 de cada 4 argentinos es emprendedor. De este universo, el 53,7% son hombres y el 46,3% son mujeres; estos datos contrastan con los mencionados en el Resumen del presente trabajo, los cuales indican que más del 90% de las nuevas empresas fracasan

⁴ Es una estrategia que consiste en obtener fondos de diversos inversores para financiar un determinado proyecto

⁵ El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es el más prestigioso y extenso estudio sobre el estado del emprendimiento a nivel mundial. Conclusiones extraídas de: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50448> Buenos Aires (2018)

antes del año de vida. Es decir, se encuentra un número considerable de empresas emergentes, pero que fracasan a los pocos meses. Incluso, emprendedores con ideas disruptivas y muy atractivas para algunos segmentos, tienden a desaparecer en el corto plazo. Si bien los especialistas atribuyen esto a diversos motivos, muchos de ellos puntualizan esta problemática en aspectos inherentes a la planificación y proyección: producto insuficientemente validado, propuesta de valor deficiente, falta de un plan de marketing, exceso de inversión en recursos ineficaces, desconocimiento de la competencia, etc.

Este escenario propicia el marco óptimo para el desarrollo de consultoras que acompañen y asesoren de manera profesional a todas aquellas personas que inician un emprendimiento, con el fin de que apliquen un plan de negocios desde el principio y puedan reducir la incertidumbre del futuro. Para ello, muchas compañías aún utilizan planes plasmados en documentos muy extensos y engorrosos, lo cual resulta poco práctico, complejo y hasta obsoleto, en un mundo donde el tiempo es cada vez más escaso. En respuesta, Alexander Osterwalder creó el lienzo de negocio de una sola hoja denominado *Business Model Canvas* que se desarrollará en el presente trabajo.

A raíz de lo expuesto, se plantean los siguientes interrogantes que guiarán al trabajo:

- ¿Qué aspectos debe incluir un plan de negocios eficaz?
- ¿Qué etapas conlleva la realización de un plan de negocio?
- ¿Cómo puede contribuir un plan de negocios a reducir la vulnerabilidad de las MiPymes?

1.2. Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un plan de negocios de una empresa proveedora de servicios profesionales en Argentina.

Objetivos específicos

- Aplicar el modelo Canvas a una consultora especializada en asesoramiento de gestión integral orientada a MiPyMes emergentes.
- Plantear los beneficios que implica para una empresa emergente poder desarrollar un plan de negocios.
- Demostrar que una empresa que realiza un plan de negocios tiene mayores posibilidades de sobrevivir en el tiempo que una que no lo hace.

1.3. Aspectos metodológicos

El presente trabajo será abordado bajo un enfoque cualitativo, ya que para su desarrollo se trabajará con información no cuantificable.

Como técnica se llevará a cabo un relevamiento bibliográfico de los autores destacados en la materia, considerando los escritos más actualizados (2011 en adelante); estos documentos serán: libros relacionados al tema en común, *papers*, informes actualizados, artículos periodísticos y trabajos académicos.

Para la recolección de datos se utilizarán fuentes primarias y secundarias; para las primeras se recurrirá a entrevistas a emprendedores que iniciaron sus actividades en Argentina entre 2020 y la actualidad; para las segundas, se recurrirá a bibliografía existente relacionada con los planes de negocios. Asimismo, se trabajará con un caso de estudio de un emprendimiento, para demostrar los resultados obtenidos por una empresa que elabora un plan de negocios desde sus inicios.

Marco teórico

Capítulo 2 - Plan de negocios: conceptos clave

2.1. Definiendo un plan de negocios

Para comprender la manera de diseñar y ejecutar un plan de negocios de manera correcta, es necesario, como primer paso, conocer las diversas definiciones que propician los autores más destacados en la materia.

Osterwalder y Pigneur (2011) establecen que un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Por su parte Petty (2001) define un plan de negocios como: “un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio y determina también los aspectos o consideraciones que se relacionan con su inicio”.

Según Velasco (2012) “Un plan de negocios es una estrategia documentada sobre los objetivos y planes de una empresa. Describe el plan de comercialización, proyecciones financieras, investigación de mercado, propósito comercial y la declaración de misión. También puede incluir el personal clave para lograr los objetivos y un cronograma”.

El autor, además, expone los diferentes tipos de planes de negocios que se pueden elaborar:

- **Plan de negocios para una *startup***⁶

Es uno de los planes de negocios más comunes y se utiliza para nuevas ideas comerciales. Sienta las bases para el eventual éxito de una empresa.

- **Plan de negocios de adquisición**

Explica cómo una adquisición cambia el modelo operativo, qué aspectos permanece con la nueva propiedad y las razones de fondo de cualquier cambio o transformación.

⁶ Es una empresa de nueva creación que, gracias a su modelo de negocio escalable y al uso de las nuevas tecnologías, tiene grandes posibilidades de crecimiento.

- **Plan de negocios para reposicionamiento**

Cuando una empresa quiere evitar la adquisición recurre a reposicionar su marca o probar algo nuevo; para ello los directores ejecutivos o propietarios desarrollarán un plan de reposicionamiento. Este plan reconoce el estado actual de la empresa, expresa una visión para el futuro, explica por qué la empresa debe reposicionarse y describe un proceso sobre cómo se ajustará.

- **Plan de negocios de expansión**

La expansión de una empresa comercial exitosa a otra ubicación generalmente requiere un plan de negocios, ya que el proyecto puede enfocarse en un nuevo mercado objetivo y demandar más capital. Este tipo de plan hace referencia a ventas, ingresos y éxitos de ubicaciones existentes.

En términos de Galindo (2011) un plan de negocios consta de las siguientes etapas:

- **Estudio preliminar:** en esta etapa se debe analizar si existen proyectos similares o si el producto/servicio requiere de patentes. Además, se debe evaluar el costo de materia prima, ubicación del negocio, de los clientes, de los proveedores y la capacidad instalada.
- **Estudio de prefactibilidad:** se debe evaluar cual es la alternativa más viable para la toma de decisiones, minimizando al máximo los errores. Para ello se utilizan fuentes de información secundarias, estudios e informes que soporten y sustenten el objeto del proyecto.
- **Estudio de factibilidad:** orienta la decisión de continuar o abandonar un proyecto y se aplica ya en la parte preoperativa del ciclo. Engloba la definición del proyecto, el tipo de producto/servicio a ofrecer, la viabilidad técnica, el estudio legal y administrativo y la viabilidad financiera.

Conociendo entonces su definición, tipos existentes y etapas, cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿qué ventajas y/o beneficios puede otorgar su elaboración? A continuación, se pueden puntualizar algunas respuestas a este interrogante:

- Permite clarificar, focalizar e investigar un proyecto.
- Provee un marco que ayude a planificar e identificar estrategias.

- Sirve como base para discutir con terceras partes (bancos, inversores, etc.).
- Sirve para evitar cometer errores e identificar oportunidades.
- Se adapta a los distintos tipos de negocio.
- Es recomendable realizarlo para cualquier tipo de proyecto.

Por su parte, los objetivos principales de un plan de negocios deben:

- Definir la oportunidad de negocio.
- Permitir un estudio de mercado que aporte la información requerida para llevar a cabo un correcto posicionamiento del producto o servicio.
- Determinar con bastante certeza la viabilidad económica del proyecto.

Con relación a sus características, es sumamente importante que sea eficaz, estructurado, visible para todos los colaboradores y fácil de interpretar. Es por ello, que se trabajará y desarrollará el “*Business Model Canvas*”.

2.2. Business Model Canvas

El *Business Model Canvas* (BMC, por sus siglas en inglés) es una herramienta de gestión estratégica que sirve para organizar y definir el modelo de negocio de una empresa.

Osterwalder y Pigneur (2011) agregan que “la mejor manera para construir un modelo es dividirlo en nueve módulos básicos, representando las principales variables de un negocio. Estos elementos se plasman en el denominado *Business Model Canvas*, que se representa de manera tal que el lado derecho del lienzo se enfoca en el cliente (factores externos) y el lado izquierdo se enfoca en la empresa (factores internos), teniendo en el centro la propuesta de valor como elemento de intercambio entre negocio y cliente.

A continuación, se describirán los nueve módulos que cimientan al lienzo, ordenados según su relevancia (de mayor a menor). Además, se desglosará cada uno según las clasificaciones de los autores creadores del formato (Osterwalder y Pigneur, 2011):

1) Segmentos de clientes: los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir si no los tiene. Es posible aumentar la satisfacción de estos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.

Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si: sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente, son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos, requieren un tipo de relación diferente, su índice de rentabilidad es muy diferente y/o están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Según el autor, los segmentos de mercado pueden ser:

- Mercado de masas: los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares. Este tipo de modelo de negocio es bastante habitual en el sector de la electrónica de gran consumo.

- Nicho de mercado: los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado.
En este tipo de mercados suele haber poca competencia (oferta) y al satisfacer necesidades muy particulares, los clientes pueden estar dispuestos a pagar lo que fuese necesario para conseguirlo. Aquí se puede mencionar, a modo de ejemplo, un determinado medicamento para dolores de cabeza.

- Mercado segmentado: algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.
Se realiza la descripción del público objetivo, separado de acuerdo con sus atributos y se les ofrecen productos similares. Un ejemplo de ellos puede ser Arciel, que ofrece guardapolvos para médicos, niños de edad preescolar, maestros, etc.

- Mercado diversificado: una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Es el caso por ejemplo de Amazon que comercializa ventas al por menor y servicios de computación en la nube a empresas web.

- Mercados multilaterales: una empresa la cual deba dirigirse a dos o más segmentos de mercados independientes, por ejemplo, una tarjeta de crédito que se dirige a consumidores finales y a negocios.

La segmentación de mercado es de vital importancia para conocer en profundidad las características de los clientes. Para recabar esta información se pueden utilizar diversas técnicas como: *focus group*, encuestas, observación al momento de compra, etc. Una vez consolidada, se debe preparar la estrategia de marketing que se alinee con los atributos de cada segmento.

2) Propuesta de Valor: es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. En este sentido, constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.). Los elementos de la lista siguiente, que no pretende ser completa, pueden contribuir a la creación de valor para el cliente: novedad, mejora de rendimiento, personalización, marca, precio, estatus, accesibilidad, reducción de riesgos, etc.

En este sentido, se puede destacar que la propuesta de valor está vinculada y se debe trabajar junto al concepto de posicionamiento⁷, es decir, que lugar quiere ocupar la marca en la cabeza de los consumidores. A modo de ejemplo se puede citar a Volvo (fabricante de vehículos), quien pretende diferenciarse por la seguridad (propuesta de valor) de sus autos / camiones.

3) Canales: los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Tienen, entre otras cosas, las siguientes funciones:

⁷ Lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, con relación a otros productos o marcas.

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Por su parte, los tipos de canales pueden ser: directos (equipo comercial y ventas por internet) o indirectos (tiendas propias, tiendas de socios y mayoristas).

Las fases del canal se pueden dividir en cinco puntos clave:

- Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?
- Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?
- Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?
- Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?
- Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

Por su parte, los canales deben estar estrechamente relacionados con los atributos del producto o servicio que se comercialice para que sean eficaces. Por ejemplo: una determinada marca de autos que venda un vehículo exclusivo de alta gama, debería comercializarlo solo en determinadas concesionarias y promocionarlo en lugares muy específicos. Asimismo, el servicio de posventa debería ser diferente al del resto de sus automóviles.

4) Relación con el cliente: las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado que puede ser personal o automatizada. Asimismo, pueden estar basadas en los siguientes fundamentos: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas (venta sugestiva⁸). Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

- Asistencia personal: esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que lo ayude durante el proceso de venta o posteriormente.

⁸ Es una técnica de ventas mediante la cual se le ofrece al cliente llevar un producto relacionado con su compra. Según la definición de venta sugestiva, generalmente se trata de un producto o más pequeño o barato que complementa lo que el cliente ha decidido adquirir

- Asistencia personal exclusiva: en este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.
- Autoservicio: en este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.
- Servicios automáticos: este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de este tipo de relación son los perfiles personales en línea que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados.
- Comunidades: cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.
- Creación colectiva: son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. Muchas compañías que comercializan servicios por internet invitan a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros amantes del rubro; por ejemplo, *YouTube*, piden a los clientes que creen contenido para el consumo público y permite a su vez, la respuesta de quienes lo consumen.

Con el avance de la tecnología y la globalización, las relaciones con los clientes se van modificando. Hoy en día los consumidores están altamente informados y la competencia es muy amplia; todo se viraliza y se comparte, por lo cual una mala experiencia puede desencadenar en varios clientes menos. Se debe establecer una estrategia adecuada de relaciones y perfeccionar los procesos a modo de disminuir este riesgo.

5) Fuentes de ingresos: refiere al flujo de caja⁹ que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si se responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

- Venta de activos: la fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
- Cuota por uso: esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. Por ejemplo, los hoteles cobran a los clientes el número de noches que duermen en sus instalaciones.
- Cuota de suscripción: el acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Un claro ejemplo de ello pueden ser las cadenas de gimnasios.
- Préstamo/alquiler/leasing: esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. Se puede citar a modo de ejemplo las compañías que alquilan vehículos de manera temporal.
- Concesión de licencias: la concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. Esta fuente de ingresos es muy común en el mercado multimedia.
- Comisiones: los gastos de comisiones se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago con tarjeta; asimismo, también se pueden

⁹ El flujo de caja o *cash flow* es la diferencia entre el dinero en efectivo que entra y sale de caja (cobros y pagos) en un período de tiempo determinado

mencionar las plataformas virtuales de cobro, quienes le cobran un porcentaje al vendedor.

- Publicidad: esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. Por ejemplo, es sabido que la industria multimedia y los organizadores de eventos dependen sobre todo de los ingresos generados por la publicidad.

Resulta importante comprender que estos formatos de fijación de precios se pueden combinar de acuerdo con el modelo de negocio que se esté llevando a cabo y no necesariamente deben ser excluyentes uno de otros. Elegir con criterio las fuentes de ingresos y enlazarlas con una estrategia de precios acorde, es un punto fundamental hacia el éxito de la empresa.

- 6) Recursos clave:** describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Cuando se habla de recursos clave, se describen factores internos de vital importancia para el negocio. En un mundo donde los recursos son escasos, es imperante que las empresas identifiquen y prioricen los más valiosos; ello, debe estar concatenado con la estrategia global de la compañía. Por ejemplo: si se ofrecen servicios de consultoría donde se pretende un posicionamiento de eficacia, es vital el recurso humano; por lo cual se deberían destinar voluntades principalmente a la formación, capacitaciones, personal con orientación al cliente, etc.

- Físicos: en esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución. Las compañías pertenecientes al rubro industrial dependen en gran medida de los recursos físicos, que a menudo requieren un capital elevado, dependiendo el volumen del negocio.
- Intelectuales: los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son

elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. En este caso se puede citar como ejemplo las compañías que diseñan *software*.

- Humanos: todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales. En ámbitos de servicios, también es indispensable la calidad humana del personal. Se puede citar por ejemplo el caso de la hotelería o el rubro farmacológico (laboratorios que precisan un ejército de científicos expertos y un gran equipo comercial con agentes experimentados).
- Económicos: algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para ejecutar sus acciones principales. Este puede ser el caso de las empresas que realizan préstamos a consumidores finales.

7) Actividades clave: describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

Las actividades clave pueden dividirse en las siguientes categorías:

- Producción: estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.
- Resolución de problemas: este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la

solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

- Plataforma/red: los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

La identificación de las actividades clave pueden plasmarse en un mapa de procesos¹⁰ que ayude a clarificar y detectar posibles falencias en cada una de ellas. De estar correctamente diseñadas, pueden traer aparejados beneficios como: mejora en la competitividad, crecimiento de la empresa, uso adecuado de recursos, etc.

8) Socios Clave: describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Se trata de alianzas estratégicas que establece la organización para colaborar en temas como compartir experiencias, costos y también recursos.

Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- i. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- ii. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- iii. *Joint ventures* (empresas conjuntas): para crear nuevos negocios.
- iv. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:

- Optimización y economía de escala: la forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

¹⁰ Es un diagrama que representa los procesos, y las fases de estos, dentro de una empresa y de manera interrelacionada entre sí.

- Reducción de riesgos e incertidumbre: las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.

- Compra de determinados recursos y actividades: son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes. Un fabricante de celulares, por ejemplo, puede adquirir la licencia de un sistema operativo para sus auriculares, en vez de desarrollar un sistema propio, del mismo modo que una aseguradora puede recurrir a un agente independiente para que venda sus pólizas, en lugar de contar con un equipo comercial propio.

A la hora de seleccionar los socios clave, se debe ser sumamente cuidadoso e investigar de manera exhaustiva con quien se trabajará; además, si este se alinea con la estrategia de la empresa. Si bien puede traer innumerables beneficios, la selección de socios clave también puede tener ciertos riesgos que pongan en peligro al negocio. Por ejemplo: si tengo un negocio digital de productos físicos, hoy en día son vitales los tiempos de entrega; debería seleccionar un proveedor de logística que cumpla de manera eficaz y a tiempo con ello; caso contrario, se podrían perder ventas frente a un competidor que tenga mejor eficacia/tiempos en envíos.

9) Estructura de costos: en este último módulo se describen los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costos que otros.

Las características principales de las estructuras de costos son:

- Costos fijos: este tipo de costos no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación. Algunos negocios, como las empresas de fabricación, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costos fijos.

- Costos variables: este tipo varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales de música, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costos variables.

- Economías de escala: este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor. Este factor, entre otros, hace que el costo medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.

Existen otras tantas clasificaciones de costos (directos, indirectos, etc.) pero, para esta etapa del plan de negocio nos centraremos en los principales, detallados arriba. Para complementar lo expuesto por el autor, es preciso mencionar la importancia de incluir en el análisis la Contribución Marginal¹¹. Esta se forma restando el costo variable de los precios de venta de un determinado producto; su importancia radica en que se trata de un índice relevante para evaluar la rentabilidad de la empresa.

2.3. Empresas Consultoras / Empresas Emergentes

El plan de negocios propuesto se plasmará en una empresa proveedora de servicios profesionales (asesoramiento y consultoría) orientada a empresas emergentes, especializada en gestión integral; ello permite añadir el siguiente concepto en palabras de Orellana (2020): “la consultoría empresarial es una asesoría organizacional en ámbitos de gestión, que permite mejorar la eficiencia y competitividad de sus clientes, por medio de la implementación de mejores prácticas y sistemas de trabajo”.

¹¹ Es el resultado obtenido luego de restar los costos variables unitarios al precio de venta unitario de un producto

Por su parte, para introducirnos en lo que se entiende como empresas emergentes, se tomará el concepto esbozado por Blank (2017): “organización temporal diseñada para buscar un modelo de negocio repetible y escalable”

A partir del relevamiento bibliográfico y exposición de los conceptos principales tratados en el presente marco teórico, se desarrollarán a continuación los siguientes capítulos que abordarán la implementación práctica del plan de negocios.

2.4. Variables externas e internas

Las variables externas e internas tendrán el objetivo de brindar información que resulte importante para el armado del plan de negocios.

En palabras de Pérez (2021), un análisis externo es una evaluación objetiva de los cambios en marcha a nivel mundial que permite comprender mejor el entorno en que actúa la empresa. Los resultados que ofrece esta investigación en profundidad pueden servir como alerta temprana para identificar tanto amenazas potenciales como oportunidades.

Para llevar a cabo dicho análisis, existe una herramienta práctica denominada Modelo PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal). Conscientes de la influencia de los factores externos en el buen desempeño de los proyectos empresariales, Narayanan y Liam (1968) crearon una metodología para examinar el impacto de estos elementos en las compañías. De esta manera, surgió el análisis PESTEL. Por su parte, un análisis interno es un proceso en el que se evalúan todos los componentes que interactúan dentro de una organización con el fin de identificar fallos y áreas de oportunidad. Para ello se tomarán los conceptos que el autor Gimbert (2010) propone como fundamentales en las empresas emergentes: habilidades del personal, tecnología o *know how*¹², financieros, físicos y otros intangibles (marca y posicionamiento esperado).

2.5. Las cinco fuerzas de Porter

No solo es importante analizar el entorno macro, donde una empresa emergente no suele tener influencia (pero si es fundamental tenerlo mapeado para poder adaptarse) sino

¹² En inglés Know How significa “saber hacer” y se traduce como los conocimientos indispensables que se deben poseer en una empresa para conducir sus actividades operativas

también, aquel ámbito donde la empresa tiene si tiene poder de injerencia: el mercado donde operará. Para ello se utilizarán las denominadas cinco fuerzas de Porter.

Según Ucha (2020), el modelo de las cinco fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada.

Las cinco fuerzas son las siguientes:

- Intensidad de la competencia actual: Hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria, y es determinante para conocer si la rivalidad es alta o baja.

- Competidores potenciales: Hace referencia a las empresas que quieren entrar a competir en una industria. Cuanto más atractivo es un sector, más potenciales habrá.

- Productos sustitutos: se definen como aquellos bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades. A medida que aparecen más productos sustitutos, el grado de atractivo de la industria empieza a decrecer.

- Poder de negociación de los proveedores y clientes: el poder de negociación es la capacidad de imponer condiciones en las transacciones. Así, a medida que dicho dominio sea mayor por parte de los compradores, el atractivo de la industria disminuye.

Capítulo 3 - La Empresa y su entorno

En el presente capítulo se procederá a desarrollar un análisis exhaustivo de las variables externas e internas relacionadas a la empresa consultora especializada en gestión integral (de aquí en adelante “La Empresa”), sobre la cual se aplicará el *Business Model Canvas*; éstas servirán como base informativa para la posterior elaboración del plan.

Para llevar a cabo esta tarea, se implementarán las herramientas detalladas en el capítulo anterior. Se comenzará desde lo macro, donde la empresa no tiene poder de influencia, pero si puede verse afectada por cambios en ese entorno; estas son las variables externas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Luego, se pasará a la evaluación de un espacio más próximo a la organización, donde si tiene poder de influencia, que es el mercado donde se operará; para ello se utilizarán las cinco fuerzas de Porter. Asimismo, se contemplará la segmentación del mercado objetivo, lo cual permitirá obtener información del público al cual se debe llegar y en función de ello, establecer las estrategias correctas.

Por último, se llevará a cabo un análisis interno de la empresa con el fin de conocer y detectar las debilidades y fortalezas, que luego se plasmarán en el plan de negocios.

3.1 Variables Externas

Continuando con lo mencionado en el marco teórico, se procederá con el análisis de los factores externos que servirán como base para el diseño del plan de negocios, será a través del modelo denominado PESTEL. Este formato, como bien se mencionó, se encarga de evaluar las variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológica, Ecológica y Legal. Se hará hincapié en aquellos puntos que pueden incidir tanto negativa como positivamente en el proyecto.

- **Políticas**

El contexto político en Argentina suele ser siempre volátil y turbulento. Hace apenas unos meses (finales de 2023) ha erigido un nuevo presidente, el cual pondera una corriente de pensamiento netamente liberal, opuesta al saliente. Esta tendencia del nuevo gobierno propicia un escenario de expectativas para el desarrollo de las diversas compañías, en un marcado contexto de crisis económica.

Coyunturalmente se está atravesando una etapa de cambio, con un manejo político tendiente a modificar muchas de las leyes que actualmente se encuentran en vigencia.

En torno al mundo empresarial, entre otras, se establecen medidas que benefician la apertura de los mercados; yendo a casos puntuales, por ejemplo, se pretende sancionar una ley donde cualquier persona jurídica pueda proceder con la apertura de un negocio del rubro farmacéutico (actualmente se precisa como requisito excluyente poseer el título de farmacéutico o una firma de un profesional de la materia para poder realizarlo); lo mismo ocurre con el turismo, de sancionarse dicha ley, no será necesario ser idóneo para abrir un negocio. Esto propiciaría el acceso de más personas a estas dos ramas, que podrían ampliarse; ello podría dar la posibilidad de que en un futuro puedan surgir más empresas fomentando el aumento de la competencia.

Por otra parte, se ha realizado una fuerte devaluación, lo que genera un incremento notorio de la inflación, pero que marca una tendencia a futuro hacia la estabilización. Uno de los principales problemas que atañe al mundo empresario (y a Argentina en general) es la inflación creciente, lo cual se apunta a disminuir con el tiempo. Con estas medidas, y según pronostican analistas políticos, puede conseguirse, en un tiempo, una estabilización.

Asimismo, se ha elevado un paquete de medidas económicas que modificarán el contexto, las cuales se desarrollarán en el ítem de Economía.

Otro punto importante es la posición del país con respecto al mundo y los acuerdos internacionales; en la actualidad, se busca integrarse al mercado global y fomentar las inversiones de empresas en el territorio a través de diversos acuerdos.

En un contexto de cambio como el que se está atravesando, se recomienda ir monitoreando en detalle el avance del nuevo gobierno, con el fin de ir adaptando el plan de negocios al contexto político.

- Económicas

Esta variable es tal vez la más importante a considerar, debido a las constantes alteraciones y a la volatilidad que sufre a diario la economía en esta parte de Sudamérica. A ello, actualmente, se le suma la multiplicidad de factores en esta materia que se están tratando de modificar con la llegada del nuevo gobierno. Entre los puntos más importantes se puede destacar una fuerte devaluación (llegada a casi

un 50%), lo cual conduce a un receso de la economía con una fuerte caída del consumo. Por su lado, la contraparte positiva es la proyección de disminución de la inflación y el haber evitado (al menos por el momento) una hiperinflación producto de lo mencionado. Asimismo, se ha liberado prácticamente en su totalidad la venta de dólar al mercado de masas, así como también se han reducido las tasas de interés. Esto último podría favorecer las inversiones, si consideramos que hasta hace poco tiempo los intereses eran muy elevados, lo cual lleva a las empresas a evaluar su costo de oportunidad e inclinarse a favor de colocar el dinero en alguna entidad financiera, antes que emprender un proyecto.

Otro punto relevante que se intenta implementar es la eliminación de los derechos de exportación: tributos que gravan a las destinaciones de exportación para consumo. Se trata de tributos que no obedecen únicamente a una finalidad recaudatoria y que, de suprimirse, podrían beneficiar la flexibilidad de exportar productos / servicios.

El PBI per cápita¹³ es otro indicador fundamental para tener en cuenta a la hora del análisis económico del sector. Según el Banco Mundial¹⁴ el 3er trimestre de 2023 Argentina tuvo una leve mejoría con respecto al 2do trimestre (EUR 3.250 contra EUR 3.242 de junio a septiembre). Sin embargo, tuvo un gran decaimiento en este índice si se lo compara con el mismo trimestre del año 2022. Este último índice se puede tomar como una potencial oportunidad, debido a que, si el PBI per cápita disminuye, se puede abrir la posibilidad a que las personas quieran emprender para mejorar su situación económica o complementar sus ingresos.

Asimismo, se debe prestar especial atención a la relación del gobierno surgente con el Fondo Monetario Internacional, organismo con el cual se contrae una suculenta deuda y que puede presionar fuertemente en ciertos aspectos de política económica, con el fin de cumplir ciertos objetivos.

¹³ La renta per cápita o PBI per cápita es un indicador macroeconómico de productividad y desarrollo económico, usado para entregar una visión respecto al rendimiento de las condiciones económicas y sociales de un país, esto en consideración del crecimiento real y la fuerza laboral.

¹⁴ Banco Mundial es una organización multinacional especializada en finanzas y asistencia. Su propósito declarado es reducir la pobreza mediante préstamos de bajo interés, créditos sin intereses a nivel bancario y apoyos económicos a las naciones en desarrollo

Todo esto lleva a pensar en un escenario de alta complejidad, que se encuentra en mutando constantemente y del cual aún no se sabe cómo puede llegar a concluir. Algunos puntos, como se marcó anteriormente, pueden ser claves y generar optimismo en los mercados. Sin embargo, hay otros puntos que, si no son tratados y resueltos de manera óptima, pueden conducir a índices muy difíciles de revertir como la pobreza y el desempleo.

- Sociales

Como los dos ítems mencionados anteriormente, el factor social es otra de las variables que se encuentra en medio de cambios muy pronunciados, no solo a nivel nacional, sino también a nivel global.

La pandemia producto de la enfermedad COVID 19 ha traído aparejado una serie de cambios sociales realmente importantes: profundización de la tendencia hacia el consumo digital (con un crecimiento notable de las compras / ventas por internet), trabajo remoto, la disminución de las relaciones interpersonales producto de la digitalización y muchas otras que han transformado la sociedad en la que vivíamos, donde, desde hace un tiempo, priman principalmente las acciones a través de la pantalla.

Por su parte, a nivel a nacional, factores como la economía, seguridad, estabilidad, etc. hacen que gran cantidad de argentinos estén emigrando en busca de nuevas oportunidades. En muchos casos, ellos buscan emprender y desarrollar sus profesiones en el exterior. Como contrapartida, se ha producido una fuerte inmigración por parte de personas provenientes de otros países de Sudamérica por motivos similares.

La tendencia hacia lo saludable también está marcando agenda en lo concerniente a lo social. La búsqueda del bienestar físico y psicológico está primando en muchos sectores; se tiende a una alimentación saludable, ejercicio y buen descanso, lo cual está ocupando tiempo considerable y relevante en la vida de los emprendedores.

La globalización y los avances en tecnología están generando un acceso masivo a la información, lo que se traduce en consumidores mucho más informados y especializados, a los cuales se debe dirigirse de manera muy específica y genuina.

Ya no se puede acudir a publicidades o anuncios engañosos para accionar una compra; este proceso debe ser mucho más elaborado si se pretende llegar de manera positiva al consumidor de la nueva era. Estos aspectos traen aparejados también un efecto de efimeridad, en el mundo digital todo es rápido y la competencia es cruenta; todo se encuentra al alcance de un click. A raíz de ello, se debe prestar especial atención a los tiempos de respuesta en un proceso de compra (entendiendo como proceso de compra al recorrido completo del cliente, desde la averiguación hasta la poscompra), ya que el público objetivo en la actualidad, en muchas ocasiones, no suele esperar.

Los emprendedores, por su parte, buscan establecerse y ampliar sus bases a través de internet, por lo cual, es de vital importancia conocer como implementar una estrategia digital.

No se debe dejar de lado la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), aspecto que está cada vez más presente en la sociedad y de la que se espera pueda ser funcional en beneficio de los aspectos más vulnerables dentro del planeta (ecología, sectores menos pudientes, etc.).

- Tecnológicas

Los avances tecnológicos de los últimos tiempos han sido de tal magnitud que, si las empresas no logran *aggiornarse* a ellos, pueden llegar a quedar fuera de la pelea tan pronto como se quieran dar cuenta.

Uno de los puntos más importantes a destacar es el avance de la inteligencia artificial (IA). En el mundo de los negocios, dicho recurso se puede utilizar para un sinnúmero de acciones, pero se va a destacar aquí el potencial de brindar una amplia variedad de beneficios, incluyendo la automatización de procesos, el análisis de grandes cantidades de datos, la mejora de la experiencia del cliente y la reducción de errores humanos, entre otros. Esto permite deducir que, un manejo adecuado de esta herramienta puede constituirse en una ventaja competitiva de una empresa consultora.

Muchas compañías pueden no tener el manejo o el tiempo para su uso, por lo cual, se abre la posibilidad de que puedan tercerizar esa actividad. Dentro de este grupo se puede denotar como de vital importancia el *Machine Learning*. Un modelo de *Machine Learning* (ML) es una expresión de un algoritmo¹⁵ que analiza montañas de datos para encontrar patrones o realizar predicciones. Impulsados por los datos, los modelos de ML son los motores matemáticos de la IA.

Asimismo, se puede mencionar los *Customer Relationship Management* (CRM) un software que ayuda a los usuarios a centrarse en las relaciones de la organización con personas individuales, incluidos clientes, usuarios de atención al cliente, compañeros o proveedores. En un mundo atravesado por los negocios digitales, resulta importante comprender y trabajar con este tipo de herramientas a fin de hacer crecer y optimizar los resultados de las empresas que sean asesoradas.

- Ecológicas

El factor ecológico también está jugando un rol fundamental en la sociedad. Hoy en día muchas empresas están rediseñando sus estrategias y hasta obteniendo ventajas competitivas con estos conceptos. Un claro ejemplo de ellos son las denominadas empresas certificadas como “B”: una organización sin fines de lucro que cree que los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, los movimientos sociales, los ciudadanos y la responsabilidad social de los negocios, todos juntos, deben trabajar junto a las Empresas B y otros actores económicos en América Latina, para construir una nueva economía en que el éxito y los beneficios financieros trabajen por construir una economía más justa, equitativa y regenerativa para las personas y el planeta.

El consumo está tendiendo a ser más responsable, colaborativo y el consumidor está inclinándose hacia este tipo de compañías a la hora de ejecutar una compra. También puede mencionarse la equidad, el respeto y la igualdad de género como factores muy presentes en la mente de los nuevos consumidores.

¹⁵ En informática, se llaman algoritmos el conjunto de instrucciones sistemáticas y previamente definidas que se utilizan para realizar una determinada tarea. Estas instrucciones están ordenadas y acotadas a manera de pasos a seguir para alcanzar un objetivo.

- Legales

En lo concerniente a los aspectos legales, se debe prestar especial atención a las nuevas regulaciones laborales impulsadas por el gobierno entrante; si bien aún no fueron sancionadas, está latente el proyecto que incluye entre otras cosas:

- Oportunidad para que empleadores regularicen relaciones laborales en el sector privado, con potenciales beneficios legales.
- Modificaciones al Código Civil y Comercial para clarificar la independencia de las partes en ciertos contratos, incluidos los laborales.
- Régimen de promoción para reinserción laboral privada de agentes públicos, con exención temporal de cargas sociales.
- Extensión del período de prueba de ingresantes hasta ocho meses.
- Incorporación de la figura de “trabajador independiente con colaboradores”, con la idea de ayudar a que emprendedores o monotributistas puedan contratar personal, con aportes a la seguridad social y ART.
- Modificación de los intereses por indemnizaciones, para lo cual se utilizará lo que marque el Índice de Precios al Consumidor (IPC) más un 3% y se excluirán de la base de cálculo rubros como sumas no remunerativas

Para una mejor visualización, los puntos descritos anteriormente se pueden sintetizar en el siguiente esquema:

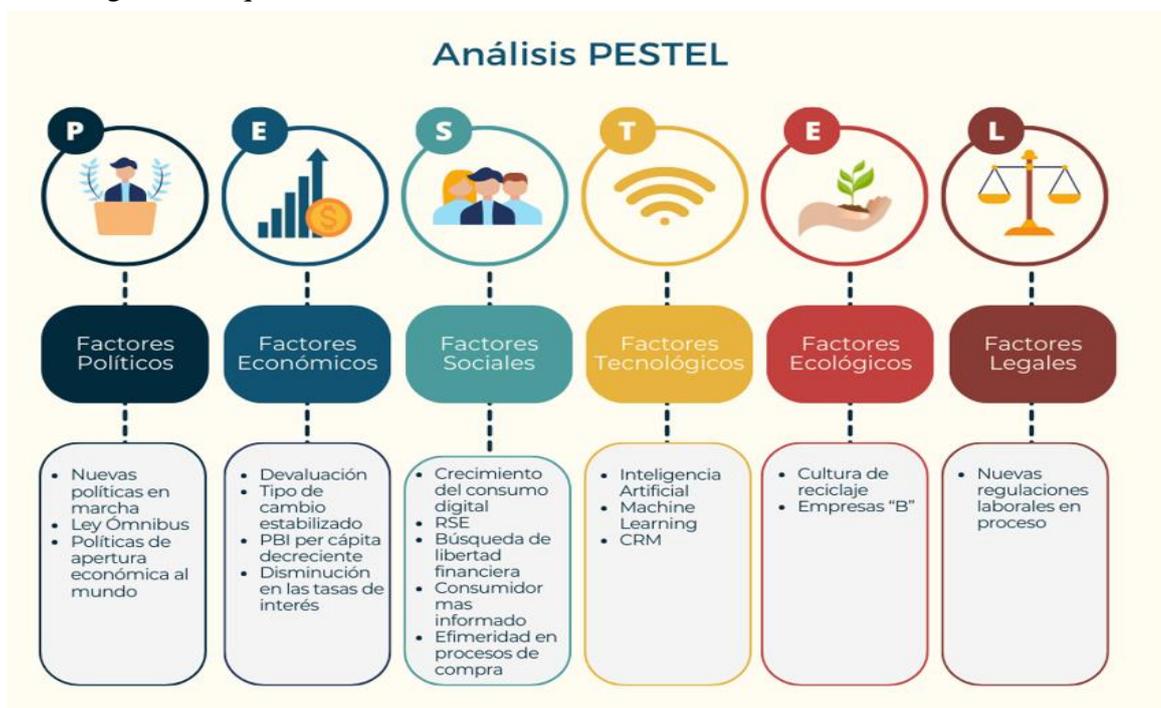


Figura 1: Análisis PESTEL - Fuente: elaboración propia

3.2 Análisis de mercado (cinco fuerzas de Porter)

Para la elaboración de un plan de negocios eficaz, es menester contar con un conocimiento lo más sólido posible del mercado, tanto actual, como potencial, donde se desarrollarán las actividades. Este análisis permitirá, entre otras cosas, evaluar la posición competitiva y desarrollar estrategias para fortalecer la presencia; además, dará información de los márgenes de rentabilidad con los que se puede operar. A continuación, se analizarán las cinco fuerzas, basadas en información subyacente de la investigación realizada:

- **Intensidad de la competencia actual:** en lo que respecta a la competencia actual, podemos encontrar, según el relevamiento realizado, de mínima entre 60 y 100 empresas dedicadas a gestión integral orientadas a empresas emergentes. En su mayoría poseen personal con especializaciones y magísteres realizados.
- **Competidores potenciales:** tanto las barreras de entradas al negocio, como las barreras de salida no suelen presentar dificultades, por lo cual son bajas. No se necesitan grandes sumas de capital, patentes, derechos, etc. Que impidan o pongan algún obstáculo a ello. Esto obliga a buscar una ventaja competitiva que valoren los clientes realmente. Se debe buscar la innovación constante.
- **Productos sustitutivos:** se cuenta con ciertos productos sustitutos a los cuales atender: cursos intensivos de entidades educativas, videos explicativos gratis a través de *YouTube*, programas de inteligencia artificial, etc. A fin de paliar estos, se debe trabajar en la personalización y adaptación del servicio a las necesidades puntuales.
- **Poder de negociación de los proveedores:** si bien este punto no es relevante para el caso en estudio, se puede mencionar como proveedores a establecimientos educativos para la capacitación constante que debe hacerse para poder asesorar; a raíz de ello, el poder es bajo.
- **Poder de negociación de los clientes:** si bien el poder de negociación podría llegar a ser elevado por poseer el saber que los emprendedores precisan para la sustentabilidad de su negocio, se debe tener en cuenta que generalmente no tienen sumas de dinero elevadas para invertir en ello cuando están comenzando un proyecto; esto se convierte

en un limitante dentro de la negociación, por lo cual el poder de negociación es medio - bajo.

3.3 Segmentación de mercado

Una vez realizado el relevamiento del mercado, es preciso conocer el perfil del cliente al cual dirigirse dentro de este espacio. La segmentación de mercado es el proceso de dividir a los clientes en grupos homogéneos basados en características compartidas, es una descripción detallada que permite identificar las características principales del público objetivo al cual se dirige el producto/servicio. Es de vital importancia para conocer en detalle sus necesidades y así poder determinar la mejor estrategia (de precios, marketing, etc.) para llegar hacia él. A continuación, se expone la segmentación de mercado del público objetivo para La Empresa:

3.3.1 Perfil demográfico

- Edad: Emprendedores entre 25 y 45 años.
- Nivel educativo: estudios universitarios completos e incompletos.
- Experiencia: experiencia previa trabajando en relación de dependencia.
- Ubicación para clientes presenciales: Buenos Aires.
- Ubicación para clientes virtuales: Argentina, Uruguay, Chile y España.

3.3.2 Perfil psicográfico

- Motivación: emprendedores con alta motivación, pasión por su negocio y ambición de crecimiento. Se encuentran en constante formación y buscan aprender e incorporar nuevos conocimientos.
- Valores: enfoque en la innovación, la eficiencia y la búsqueda de resultados.
- Personalidad: líderes proactivos, abiertos al cambio y con capacidad de toma de decisiones.

3.3.3 Perfil de negocio

- Etapa de desarrollo: empresas emergentes en fase inicial.
- Tamaño: empresas con un equipo de 1 a 50 empleados.

- Industria: empresas emergentes de diversos sectores, con potencial de crecimiento y escalabilidad.
- Necesidades: necesidad de apoyo en la definición de estrategias, la mejora de la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas. Acompañamiento continuo.

3.3.4 Necesidades específicas

- Definición del modelo de negocio: ayudar a las empresas emergentes a definir y validar su modelo de negocio.
- Mejora de la eficiencia operativa: implementación de herramientas y procesos para optimizar la gestión del negocio.
- Toma de decisiones estratégicas: apoyo en la toma de decisiones estratégicas para el futuro del negocio.

3.4 Variables Internas

Las variables internas tienen como finalidad conocer y analizar de la manera más precisa posible los aspectos internos clave de la empresa, con el objetivo de plasmarlos luego en el plan de negocios. Debajo se puntualizará los aspectos más relevantes a tener en cuenta sobre la empresa en cuestión:

3.4.1 Habilidades del personal

La empresa se compone de dos socios profesionales universitarios. Uno de ellos es especialista en Gestión y Dirección de MiPyme y el otro Magíster en Administración. Sus conocimientos principales y más sólidos radican en la gestión integral de las empresas.

3.4.2 Habilidades técnicas

Las habilidades técnicas son el conjunto de conocimientos y aptitudes que permiten a una persona desempeñar tareas específicas relacionadas con un área de trabajo en particular. Se caracterizan por ser medibles y observables, y se adquieren a través de la formación, capacitación o experiencia.

- Conocimiento profundo del ecosistema emprendedor
- Experiencia en la elaboración de planes de negocio

- Dominio de las herramientas y técnicas de consultoría
- Habilidades de investigación

3.4.3 Habilidades blandas

Las habilidades blandas son un conjunto de atributos y capacidades que permiten a una persona interactuar y relacionarse con los demás en un entorno laboral.

- Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita
- Capacidad para trabajar en equipo
- Orientación al cliente
- Pensamiento creativo e innovador
- Flexibilidad y adaptabilidad: El personal debe ser capaz de adaptarse a diferentes situaciones y estilos de trabajo.

3.4.4 Know How

Se utilizan metodologías de asesoramiento sobre una visión completa y estratégica que considera tanto los objetivos internos como externos, también trabaja para optimizar el funcionamiento de las organizaciones en su conjunto para alcanzar el éxito a largo plazo. Algunas de las áreas sobre las cuales trabaja son: metodologías de análisis de mercado (*focus group* y encuestas), procesos a través de diagramas, comunicación y metodologías de evaluación financiera (TIR, VAN y análisis de flujo de caja en plantillas financieras), entre otros.

Con el objetivo de mejorar los procesos, adaptarse a las necesidades del cliente e ir midiendo los resultados, se utiliza el CRM *Zoho One*.

Para la captación de clientes se utiliza una página web con contenido relacionado a los negocios y redes sociales (Instagram y LinkedIn). Dentro debe ubicarse un botón de “*call to action*”.

Se emplean encuestas de satisfacción para medir los resultados del trabajo realizado.

3.4.5 Recursos financieros

Los recursos financieros están compuestos principalmente por ahorros de los socios fundadores. Al encontrarse en una etapa inicial no se precisa expansión momentánea. Una vez que se incrementa en un 20% el número de clientes mensuales, se buscará ampliar las bases a través de *Crowdfunding* online.

3.4.6 Recursos Físicos

La empresa posee:

- Oficina con mobiliario: escritorios, sillas, estanterías, mesas y una sala de reuniones
- Equipamiento informático: notebooks, impresoras, teléfono e internet.
- Software: CRM Zoho One
- Material de oficina: papel, lapiceras, carpetas, post its y cuadernos.

3.4.7 Otros intangibles (marca y posicionamiento deseado)

Se busca establecer una marca que represente la eficiencia (recurso clave indispensable para el negocio). La estrategia de posicionamiento es la denominada “más por lo mismo” donde se ofrece una calidad superior a la de la competencia, pero a un precio similar.

La estrategia en función de lo que buscan los clientes y del fuerte de la empresa es la diferenciación es por personal: competencias, cortesía, amabilidad y eficiencia.

Capítulo 4 - Variables claves para el plan de negocios

En el presente capítulo se expondrá el análisis de los datos relevados a partir de las fuentes primarias y secundarias. Como bien se mencionó al inicio de la investigación, para las primeras, se llevaron a cabo entrevistas a emprendedores, las cuales se encuentran en el Anexo mientras que, las segundas, se basaron en bibliografía existente de diversos autores. En el siguiente apartado se tomará la información desarrollada en los capítulos anteriores (Marco Teórico y Caso de Estudio) a los cuales se sumarán las entrevistas realizadas y con ello, se llevará a cabo un diagnóstico de situación, a fin de intentar dar respuesta al problema de investigación.

Este capítulo se dividirá en tres bloques principales, en primera instancia se revisará en detalle La Empresa, tomando como soporte la información desarrollada, sumado a la evaluación de los resultados extraídos de la entrevista realizada a los fundadores y actuales administradores de dicho emprendimiento; este primer paso tiene como objetivo avanzar en la implementación del *Business Model Canvas* en la compañía (eje central del trabajo). Luego, se continuará con el desarrollo y análisis de otras dos entrevistas concretadas a emprendedores, a fin de obtener información complementaria de otros emprendimientos, para entender y profundizar como un plan de negocios puede condicionar el desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Se ha escogido el método de entrevista, ya que, entre otras cosas, permite

- Mayor profundidad y detalle en las respuestas: las entrevistas permiten obtener información más rica y matizada al poder realizar preguntas abiertas y seguir indagando en las respuestas del entrevistado.

Debido a que un plan de negocios abarca diversas áreas, se precisa de cuantiosa información para poder extraer conclusiones certeras.

- El entrevistador puede comprender mejor el contexto en el que se dan las respuestas al observar el lenguaje corporal, las expresiones faciales y el tono de voz del entrevistado. Este punto resulta fundamental para detectar, a través del lenguaje no verbal, aquellos puntos que pueden generar dudas o vulnerabilidad.
- Se pueden identificar sesgos o inconsistencias en las respuestas.
- Mayor flexibilidad y adaptación.

- El entrevistador puede adaptar las preguntas y la línea de interrogación en función de las respuestas del entrevistado, lo que permite obtener información más precisa y relevante.
- Se pueden introducir nuevos temas o profundizar en aquellos que resulten de interés.
- Posibilidad de recopilar datos cualitativos y cuantitativos, que se alienan con el propósito de la investigación.

4.1 Análisis de La Empresa

A continuación, se llevará a cabo el análisis de La Empresa con un abordaje netamente estratégico, ya que, como se mencionó en la cita del autor Velasco (2012), “Un plan de negocios es una estrategia documentada sobre los objetivos y planes de una empresa” Se comenzará desde lo macro (PESTEL), pasando por la evaluación del mercado en el que opera, hasta lo micro (interno y propio de la organización). El objetivo es determinar cómo se puede adaptar la organización a estas variables ya estudiadas, a fin de sentar las bases para la elaboración del *Business Model Canvas*. Este estudio será complementado con el análisis de los resultados producto de la entrevista a los actuales dueños de La Empresa.

La Empresa, fundada en 2022 por dos socios, actualmente se encuentra en una situación de expectativa por el surgimiento de un nuevo gobierno y variados cambios en cuestiones socioeconómicas, políticas, fiscales, etc. Si bien el curso de sus actividades está permitiendo la supervivencia de esta, se pretende realizar un análisis macro y micro con el fin de detectar oportunidades de mejora como respuesta a el contexto de incertidumbre que se está atravesando; para ello se utilizará la implementación del *Business Model Canvas*.

La Empresa se dedica principalmente a la gestión integral de los emprendimientos, es decir, trabaja sobre una visión completa y estratégica que considera tanto los objetivos internos como externos, también intenta optimizar el funcionamiento de las organizaciones en su conjunto para alcanzar el éxito a largo plazo. Sus clientes principales son empresas emergentes de todo tipo de rubros.

4.1.1 Análisis de la empresa sobre variables P.E.S.T.E.L

Comenzando por la evaluación a nivel macro (PESTEL), se expondrá debajo el análisis de cada uno de los puntos esbozados:

- **Político:** el contexto actual de Argentina presenta desafíos, pero también oportunidades para las empresas que se adapten y aprovechen las nuevas dinámicas del mercado. En función de la coyuntura, se debe trabajar en la adaptación al nuevo escenario político; en este punto es preciso dar seguimiento exhaustivo a las nuevas regulaciones, a fin de poder prestar asesoramiento en: cambios regulatorios, estrategias de inversión que permitan asesorar a empresas en la evaluación de riesgos, oportunidades y entrada al mercado. Se debe aprovechar también la apertura de mercados para estudiar a sectores como, por ejemplo: el farmacéutico y el turístico, que posiblemente, a causa de las nuevas regulaciones, puedan ser operados por cualquier ciudadano (tenga o no experiencia previa).

- **Económico:** debido a la crisis económica actual, es imprescindible dar seguimiento a indicadores clave como: inflación, devaluación, tipo de cambio de la divisa extranjera y PBI per cápita. Se puede incorporar a la gestión la evaluación de riesgos y estrategias de gestión de crisis: asesorar a las empresas en la elaboración de planes de contingencia y directrices para enfrentar posibles escenarios de crisis económica. Otro punto importante para adicionar es la comunicación efectiva, es decir, brindar información clara y actualizada de los cambios en el contexto económico y las implicaciones para sus negocios. Se debe hacer una especialización en costos, para poder asesorar en estrategias que permitan sobrevivir a los emprendedores en un entorno tan volátil.

- **Social:** como bien se detalló, nos encontramos ante una época de profundos cambios sociales, tanto a nivel nacional, como global. La Empresa debe enfocarse principalmente en el paradigma que denota un consumidor mucho más informado y con herramientas gratuitas al alcance para comenzar un negocio, así como también en la de un consumidor con creciente concientización sobre el cuidado del medio ambiente. Se precisará perfeccionar y alcanzar un alto grado de especialización, a través de la formación constante (cursos, capacitaciones, etc.) por parte del consultor. A raíz de ello, se pueden integrar trabajos sobre estrategias de comunicación transparente: asesorar a las empresas en la creación de lineamientos auténticos que

conecten con un público consumidor más exigente y a su vez, implementarlo puertas adentro. Otro punto es el análisis de impacto social: evaluar el impacto social de las actividades de La Empresa, identificar oportunidades para mejorar su desempeño en materia de RSE y diseñar estrategias en esta materia será otro factor clave a considerar.

- **Tecnológico:** los avances en materia tecnológica también exigen una alta especialización y constante monitoreo producto de los cambios que se producen con frecuencia. Si bien La Empresa cuenta con un sistema CRM, no posee demasiada actividad en redes sociales. Se debe llevar a cabo una estrategia digital, basada en consolidar los canales de comunicación de LinkedIn e Instagram, a fin de comenzar a visibilizar la marca en la red. Siguiendo con la estrategia planteada, debe trabajarse sobre una personalidad de marca con un tono sincero y profesional, de cierta cercanía con el cliente.

Otro punto importante del mundo digital será prestar especial atención a las métricas y datos de las diversas plataformas utilizadas y en función de ello, elaborar planes de acción. Puede ser necesario contratar a un tercero para llevar a cabo esta actividad.

- **Ecológico:** dado el relevamiento de las tendencias ecológicas analizadas, realizar una alianza con un proveedor especializado en certificación de Empresas “B” puede ser una oportunidad de negocio para dos puntos principales: por un lado, certificar a La Empresa y por otro para asesorar a los clientes en dicha certificación. Asimismo, es sugerible trabajar sobre una cultura organizacional inclusiva con políticas que promuevan la igualdad de género.
- **Legal:** como punto fundamental a considerar dentro del análisis de los factores legales, se hace hincapié en la posible nueva regulación de incorporación de la figura de “trabajador independiente con colaboradores”, con la idea de ayudar a que emprendedores o monotributistas puedan contratar personal, con aportes a la seguridad social y ART. De implementarse, podrían realizarse las alianzas mencionadas en el punto anterior en este formato.

4.1.2 Análisis de mercado en que opera La Empresa

De acuerdo con el análisis de mercado realizado, a través de las Cinco Fuerzas de Porter, se puede determinar que La Empresa precisará diseñar ciertas estrategias para mantenerse competitiva en el mercado. Por un lado, al haber competencia alta y barreras de entrada y salida bajas, es imperioso mantener una estrategia de diferenciación, que, en este caso, es diferenciación por personal: competencias, cortesía, amabilidad y eficiencia en la calidad. Deberá mantenerlo en caso de realizar alianzas o incorporar colaboradores. También, se deberá buscar la innovación constante, implementando nuevas metodologías y herramientas.

Otros puntos importantes para tener en cuenta, dada la situación del mercado son:

- No perder de vista la vigilancia competitiva: monitorear las estrategias y movimientos de los competidores de manera constante.
- Demostración del ROI¹⁶: enfatizar el retorno de la inversión en consultoría.
- Acompañamiento continuo para mitigar los servicios sustitutos.
- Selección cuidadosa: evaluar y seleccionar proveedores confiables y eficientes.
- Lograr relaciones duraderas con proveedores clave.
- Poseer flexibilidad en la negociación: adaptar las propuestas de servicio a las necesidades y presupuesto de los clientes.
- Trabajar de manera constante sobre la fidelización de clientes.

4.1.3 Análisis segmentación de mercado de la Empresa

De la segmentación realizada del cliente objetivo de La Empresa y del desarrollo de las variables macro detalladas en el punto anterior, deviene el siguiente análisis, que servirá como piedra angular para el armado posterior del lienzo *Business Model Canvas*.

En primera instancia, se debe trabajar en una relación de confianza y colaboración con los clientes; por lo general, los emprendedores se encuentran a una multiplicidad de factores, muchas veces difícil de organizar, que pueden conducir a un estrés excesivo. A raíz de ello, es preciso comenzar una relación de confianza, escucha activa y

¹⁶ El ROI es la sigla en inglés para “Retorno Sobre la Inversión”. Es una métrica usada para saber cuánto ganó la empresa a través de sus inversiones

asesoramiento a fin de paliar estos primeros inconvenientes que pueden surgir. Se debe ser un aliado estratégico que comprende las necesidades y aspiraciones de sus clientes y mantener una comunicación abierta y transparente. Por otro lado, y de acuerdo con lo investigado, es menester mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias en el mundo emprendedor, demostrar un profundo conocimiento de las áreas del negocio de los clientes, ofrecer soluciones basadas en evidencia y experiencia, compartir casos de éxito y testimonios de clientes satisfechos y obtener certificaciones y reconocimientos en el ámbito de la consultoría.

Al tratarse de un servicio específico, ya que todas las empresas y emprendedores son diferentes, se deben personalizar y adaptar los planes de acuerdo con las necesidades de cada uno. Es fundamental ser flexible y adaptarse a cada requerimiento en particular.

A los fines de captar nuevos clientes y establecer nuevas oportunidades, se puede desarrollar eventos, talleres y conferencias para fomentar el intercambio de ideas y mostrar las capacidades del personal de La Empresa. Por otro lado, para aprovechar el avance del consumo digital se pueden llevar a cabo talleres y cursos en materias específicas y de manera online.

4.1.4 Análisis variables internas de La Empresa

En función del análisis realizado respecto a las variables internas de La Empresa, se desarrollarán a continuación debilidades y fortalezas detectadas, a fin de que puedan ser consideradas para la posterior implementación del plan:

Debilidades:

- Tamaño del equipo: el equipo es pequeño, lo que puede limitar la capacidad para asumir múltiples proyectos simultáneamente. En caso de crecimiento, se puede trabajar sobre realizar alianzas y tercerizar servicios, o bien, incorporar colaboradores.
- Falta de experiencia en áreas específicas: es posible que necesiten adquirir experiencia en áreas específicas como Responsabilidad Social Empresarial y/o Empresas “B” para ampliar la oferta de servicios.

- Falta de reconocimiento de marca: al ser una empresa nueva con escasa presencia aún en redes sociales, puede ser necesario trabajar en el reconocimiento de marca y reputación.

Fortalezas:

- Amplio conocimiento del ecosistema emprendedor.
- Capital de los socios fundadores para la etapa inicial.
- Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Orientación al cliente y pensamiento creativo e innovador.
- Flexibilidad y adaptabilidad.

Para aprovechar las fortalezas y superar las debilidades, se recomienda:

- Conseguir experiencia en el sector a través de proyectos piloto o colaboraciones con otras empresas.
- Diversificar las fuentes de financiamiento buscando inversores o entidades crediticias.
- Desarrollar un plan de marketing para construir la marca y posicionarla en el mercado.
- Capacitar al personal en las habilidades específicas del sector y en técnicas de atención al cliente.

4.2 Entrevistas

En el siguiente apartado se desarrollará el análisis de las tres entrevistas realizadas a emprendedores. A fin de poder plasmarlas en la presente investigación se tomarán nombres ficticios tanto para las tres organizaciones (La Empresa, Empresa N° 2 y Empresa N° 3) como para los entrevistados (Dueño de La Empresa, Dueño Empresa 2 y Dueño Empresa 3).

4.2.1 Entrevista N° 1 - Dueño de La Empresa (ver Anexo)

A continuación, se analizará el resultado de la entrevista a Dueño de La Empresa, del cual queda reservado el derecho a mencionar su nombre real. Dicho encuentro se llevó a cabo un día no laborable, a fin de evitar coincidir con la vorágine diaria de trabajo y que no se condicionen las respuestas.

Para su mejor elaboración, la entrevista fue grabada y luego transcrita, tomando en consideración solo aquellas preguntas y respuestas relevantes para la investigación.

Para comenzar, se puede mencionar que La Empresa ha realizado y transcrito un plan de negocios en sus comienzos, pero luego, este ha quedado a un lado y no se le ha dado el debido seguimiento ni tampoco se ha actualizado. Actualmente se encuentran consolidando el negocio, sin embargo, se presentan muchas oportunidades de mejora en diversas áreas que se encuentran vulnerables; por cuestiones de tiempo, estas no se están siendo examinadas, lo cual puede conducir a problemas estructurales y operativos graves.

Se detectan las siguientes falencias:

- La estrategia de Marketing está basada solo en el boca a boca y a través de su página de internet.
- No se mide el impacto de los proyectos y la satisfacción de los clientes.
- No hay una segmentación del público objetivo actualizada en función de las modificaciones que detectaron.
- No hay un análisis claro de la competencia y del mercado en el que se opera.
- Registro muy básico de las finanzas de la empresa.

En línea con lo investigado a través de las diversas etapas que posee el plan de negocio y que se plasmaron anteriormente en el trabajo, se puede destacar que los puntos mencionados como falencias, podrían ser abordados a través de la implementación del plan. Como bien se estudió, el entorno tecnológico denota un consumidor muy activo en redes sociales considerando con mucha atención a las experiencias de otros consumidores; a raíz de esto, la empresa podría integrar este canal de comunicación (punto 3 del *Business Model Canvas*) con su estrategia correspondiente.

Por su parte, la medición del proyecto y la satisfacción de los clientes es crucial para detectar la fidelidad, punto que se ha recalado anteriormente y que es clave debido a la alta competencia que posee el mercado. Asimismo, la segmentación de mercado realizada permitirá entender mejor al público objetivo, a fin de desarrollar mejores estrategias para llegar hacia ellos. A través de las cinco fuerzas de Porter se ha

analizado la competencia, lo cual permitirá desarrollar y trabajar sobre una propuesta de valor (punto clave del *Business Model Canvas*) que se centre en la diferenciación.

Con relación a las finanzas, se debe prestar especial atención al entorno económico estudiado y con estos datos, esbozar la estructura de costos y fuentes de ingresos (punto número 9 del lienzo)

Para concluir esta primera etapa, se puede mencionar el estudio y desarrollo de un plan de negocios para La Empresa sería de especial utilidad para reducir el margen de error, principalmente, en los puntos detectados como falencias.

4.2.2 Entrevista N° 2 - Dueño de Empresa 2 (ver Anexo)

A continuación, se analizará el resultado de la entrevista a Dueño de Empresa 2; dicho nombre es ficticio, a modo de representación, ya que se reserva el derecho a mencionar el real. Al igual que la anterior, el encuentro se llevó a cabo un día no laborable, a fin de evitar coincidir con la vorágine diaria de trabajo y que no se condicionen las respuestas. El objetivo de la presente entrevista es tener testimonio de otra empresa diferente a la del caso de estudio, a fin de diagnosticar si efectivamente un plan de negocios puede contribuir a reducir su vulnerabilidad

La Empresa 2 se dedica a la producción de bolsas y bobinas de papel, las cuales pueden ser lisas o impresas. Actualmente no cuentan con un plan de negocios y detectan algunos puntos desfavorables que precisarían mejorar.

A raíz de la entrevista realizada, se pueden detectar algunos puntos vulnerables, como:

- Falta de un plan de negocios: la empresa no tiene un plan de negocios formal, lo que dificulta la planificación del futuro y la toma de decisiones estratégicas.
- Estrategia de marketing deficiente: la estrategia de marketing actual se basa principalmente en el boca a boca, lo que limita el alcance de la empresa.
- Falta de prácticas sostenibles: la empresa no tiene un programa formalizado para implementar prácticas sostenibles.
- Gestión de riesgos deficiente: no tiene un plan formalizado para gestionar los riesgos potenciales.

- Falta de desarrollo del personal: no posee un programa de capacitación para desarrollar las habilidades y conocimientos de sus empleados, lo cual dificulta el crecimiento a nivel operativo.
- Falta de alianzas estratégicas: la empresa no ha explorado la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores o empresas complementarias.
- Falta de análisis de la competencia: la empresa no realiza un análisis regular del mercado ni de la competencia, lo que dificulta para llevar a cabo una propuesta de valor diferenciada, acorde a las necesidades de sus clientes.
- Falta de un sistema de CRM: la empresa no lleva un registro y análisis de sus clientes, lo cual condiciona el conocimiento de saber que errores se están cometiendo a nivel estratégico.

La entrevista realizada al dueño denota principalmente una falta de orden a nivel estratégico que permita alinear las diversas áreas de la compañía. Como bien se mencionó, la falta de un plan de negocios dificulta la toma de decisiones estratégicas; esta complejidad puede verse reflejada cuando se menciona la necesidad de optimizar la estrategia comercial y adaptarse a las nuevas tendencias; si bien se es consciente de este punto, no se encuentra la manera de llevarlo a cabo, poniendo en riesgo la sustentabilidad de la empresa.

Otro punto importante para destacar es la falta de prácticas sostenibles; como se ha analizado anteriormente el consumo está tendiendo a ser más responsable, colaborativo y el consumidor está inclinándose hacia este tipo de compañías a la hora de ejecutar una compra. Considerando que el papel es un elemento que contribuye de manera notable a la contaminación, es menester poner en marcha lo antes posible un plan de producción que sea más amigable con el medio ambiente. Este punto podría ser enlazado con el de alianzas estratégicas, ya que se podría formar una asociación, por ejemplo, con alguna empresa que propicie materia prima sustentables o bien que se desarrolle como Empresa “B”.

Por otro lado, la falta de análisis de la competencia genera ausencia de información de vital importancia para el desarrollo del negocio y para saber de qué manera se pueden diferenciar para obtener una propuesta de valor superadora para sus clientes.

En base a lo estudiado, se puede concluir que un plan de negocios permitiría a la “Empresa 2”, alinear su estrategia y corregir aquellas falencias a través del estudio de cada una de las variables detalladas en este trabajo. Si bien no existe una fórmula mágica para el éxito, este documento podría ordenar las áreas clave y en base a ello, desarrollar actividades para la optimización y mejora de los recursos, que consecuentemente podrían derivar en el crecimiento sustentable de la empresa.

4.2.3 Entrevista N° 3 - Dueño de Empresa 3 (ver Anexo)

A continuación, se analizará el resultado de la entrevista a Dueño de Empresa 3; dicho nombre es ficticio, a modo de representación, ya que se reserva el derecho a mencionar el real. Al igual que las anteriores, el encuentro se llevó a cabo un día no laborable, a fin de evitar coincidir con la vorágine diaria de trabajo y que no se condicionen las respuestas. El objetivo de la presente entrevista es tener testimonio de otra empresa diferente a la del caso de estudio, a fin de diagnosticar si efectivamente un plan de negocios puede contribuir a reducir su vulnerabilidad

La empresa se dedica a la producción de bolsas para gastronomía. Sus clientes principales son negocios del rubro gastronómico. Actualmente no cuentan con un plan de negocios y detectan algunos puntos desfavorables que precisarían mejorar; dichos puntos son:

- Falta de un plan de negocios: la empresa no tiene un plan de negocios formal, lo que dificulta la planificación del futuro y la toma de decisiones estratégicas.
- Falta de lineamientos para cumplir con el objetivo propuesto por la empresa (posicionarse como empresa principal proveedora de papel en Argentina)
- Falta de prácticas sostenibles: la empresa no tiene un programa formalizado para implementar prácticas sostenibles.
- Falta de desarrollo del personal: no posee un programa de capacitación para desarrollar las habilidades y conocimientos de sus empleados, lo cual dificulta el crecimiento a nivel operativo.
- Falta de análisis de la competencia: la empresa no realiza un análisis regular del mercado ni de la competencia, lo que dificulta para llevar a cabo una propuesta de valor diferenciada, acorde a las necesidades de sus clientes.
- Ambición de expansión sin un plan estratégico ni estudio de situación.

La situación actual de Empresa 3 tiene algunas similitudes con Empresa 2, detallada en el punto anterior, ambas dedicadas al rubro de papelería. La empresa 3 se enfrenta diversos desafíos que limitan su crecimiento. Se detecta principalmente que la falta de un plan de negocios formal dificulta la planificación estratégica, la toma de decisiones y, sobre todo, el cumplimiento del objetivo de posicionarse como empresa principal proveedora de papel en Argentina.

4.2.4 Conclusiones

Para finalizar el Capítulo, se puede concluir que el análisis llevado a cabo para la elaboración de un plan de negocios brinda información clave (en cualquiera de sus áreas) para la estrategia que la empresa quiera desarrollar.

Examinar desde el entorno macro hacia el micro otorga la posibilidad de detectar debilidades y oportunidades de mejora, tanto externas, como internas, que beneficien el andar de la organización. En el caso de La Empresa, la evaluación efectuada permitió identificar una serie de falencias que, tal como se detalló, pueden ser abordadas a través de un plan estratégico de negocios para su mejor concreción. Este análisis servirá como base para la implementación del *Business Model Canvas* en La Empresa (próximo capítulo), el cual permitirá clarificar los alcances de sus módulos principales. Por su parte, las entrevistas realizadas a emprendedores mostraron que ambas Pymes que no cuentan con un plan de negocios, tienen aspiraciones y objetivos que no pueden llevarse a cabo de manera efectiva sin la elaboración previa de un plan.

Como bien se mencionó en el Marco Teórico, la implementación de un Plan de Negocios es fundamental para clarificar, focalizar e investigar un proyecto, proveer un marco que ayude a planificar e identificar estrategias y para evitar cometer errores e identificar oportunidades, entre otras ventajas.

La importancia de poseer un documento escrito como soporte, una hoja de guía, permite detectar situaciones que pueden poner en riesgo el funcionamiento íntegro y la sustentabilidad de la empresa.

La elaboración de este documento puede parecer una tarea compleja, pero con la ayuda de las herramientas y recursos disponibles, desarrollados en este trabajo, se puede convertir en una experiencia valiosa que impulse el éxito de la empresa

En el siguiente capítulo nos adentraremos en la propuesta de mejora, la implementación del *Business Model Canvas* en La Empresa, tomando como base para su elaboración, toda la información estudiada en los capítulos anteriores.

Capítulo 5 - Business Model Canvas aplicado a La Empresa

A través del relevamiento de fuentes primarias y secundarias llevado a cabo a lo largo de la investigación, se han detectado cuantiosas vulnerabilidades que presentan las empresas emergentes, producto en muchos casos, de no poseer un documento guía como lo puede ser un plan de negocios.

El presente capítulo tiene como objetivo implementar el *Business Model Canvas* en La Empresa, tomando como soporte para su desarrollo toda la información recopilada en los capítulos anteriores; este lienzo se realizará con el fin de reducir y corregir las actividades endeble, poder optimizar recursos / procesos y favorecer el crecimiento en pos de la sustentabilidad y supervivencia de la organización en el tiempo. Asimismo, se pretende establecer un documento simple, sencillo de leer y que pueda ser modificado con facilidad, adaptándose a los constantes cambios del entorno.

Para su confección, se llevará a cabo el detalle de los nueve puntos que posee el lienzo, ordenados según su relevancia y explicados de acuerdo con la propuesta establecida para la resolución de las dificultades que presenta La Empresa. Al final, se realizará el resumen de dichos puntos con el *Business Model Canvas* en formato de figura.

Segmentos de clientes: de acuerdo con el estudio realizado de la segmentación de mercado, el cliente objetivo de La Empresa debe presentar las siguientes características:

- Emprendedores en etapa temprana: personas con ideas de negocio que buscan iniciar su propio emprendimiento.
- Emprendedores en etapa de crecimiento: empresas jóvenes que buscan escalar su negocio y aumentar su rentabilidad.
- Edad de entre 25 y 45 años ubicados en Buenos Aires (presenciales) y Argentina, Uruguay, Chile y España (virtuales)
- Tamaño de empresas con un equipo de 1 a 50 empleados.

Propuesta de valor: la coyuntura muestra un cliente cada vez más informado, numerosas plataformas que ofrecen información de negocios de manera gratuita y una competencia feroz que obliga a diferenciarse cada vez más; es por ello que realizar una propuesta de valor distintiva es un eje fundamental para cualquier negocio. Se propone lo siguiente:

- Servicios de consultoría basados en gestión estratégica para emprendedores.

- Solución integral: asesoramiento y acompañamiento en todas las etapas y áreas del emprendimiento, desde la idea hasta la consolidación.
- Enfoque personalizado: adaptación de la estrategia a las necesidades específicas de cada emprendedor y proyecto.
- Experiencia y conocimiento: equipo de profesionales altamente calificados con amplia experiencia en el ecosistema emprendedor.

Canales: considerando las variables de consumo que se presentan en la actualidad, es imperioso realizar una combinación entre los canales de venta online (digitales) y los denominados offline (físicos, en este caso oficina). A raíz de ello se propone trabajar con el tipo de canal denominado directo:

- Email Marketing: estrategia de email marketing para dar a conocer los servicios de la empresa.
- Sitio web: plataforma online con información sobre la empresa, sus servicios y casos de éxito.
- Redes sociales: presencia activa en LinkedIn e Instagram para conectar con potenciales clientes y obtener más presencia de marca en internet.
- Eventos: participación en eventos y conferencias del ecosistema emprendedor.
- Servicio brindado a través de reuniones virtuales y/o presenciales.
- Networking¹⁷: desarrollo de una red de contactos para generar oportunidades de negocio.
- Encuestas de satisfacción posventa para medir resultados.

Relación con el cliente: en un contexto tan volátil y complejo como el que se transita actualmente, se deben procurar relaciones duraderas con el cliente y acompañamiento continuo como respuesta a las incertidumbres propias de iniciar un negocio o tratar de consolidarlo luego de unos pocos años. La propuesta para la relación con el cliente se basa en lo que denominamos anteriormente como asistencia personal exclusiva:

- Atención personalizada: asignación de un consultor dedicado a cada cliente.
- Comunicación constante: seguimiento continuo del progreso del emprendimiento.
- Capacitación: talleres y cursos para el desarrollo de habilidades y conocimientos.
- Comunicación cercana, formal, que genere un vínculo de confianza.

¹⁷ El networking es una práctica desarrollada por profesionales -independientemente de que trabajen por cuenta propia o ajena-, que busca crear y aumentar una red de contactos

Fuentes de ingreso: a raíz del estudio realizado y en función la especialización de la empresa, el público objetivo, la estrategia de negocio y las necesidades del mercado, se plantean las siguientes fuentes de ingreso:

- Honorarios por hora: cobro por hora de consultoría en función del tipo de servicio prestado.
- Paquetes de servicios: elaboración de planes predefinidos de servicios para diferentes necesidades.
- Venta de productos digitales prearmados: guías, plantillas y presentaciones escritas.
- Venta de cursos: grabación y edición de cursos focalizados en estrategia de gestión integral orientada a emprendedores.
- Medios de cobro: billeteras virtuales, tarjetas de crédito / débito.

Recursos Clave: si bien los recursos clave de la empresa pueden ser muchos, por el formato de negocio, se debe hacer principal hincapié en el recurso intelectual de quienes ejecutan la consultoría y el trato con los clientes. Los recursos clave entonces deberán ser:

- Equipo de consultores: profesionales altamente calificados con experiencia en diferentes áreas. Actualización continua a través de estudios de posgrado, diplomaturas, cursos de actualización, etc.
- Plataforma online: sitio web con información y herramientas para el emprendedor.
- Metodología de trabajo: sistema propio para la gestión integral del emprendimiento.
- Red de contactos: base de datos de contactos relevantes para el ecosistema emprendedor.
- Recursos físicos: oficina central con equipamiento necesario para el desarrollo de tareas diarias.

Actividades clave: las actividades clave que se proponen para La Empresa son:

- Con el cliente
 - Diagnóstico: análisis del emprendedor, del mercado y del negocio.
 - Planificación: visión, misión, estrategia y establecimiento de indicadores clave para medir resultados
 - Implementación: acompañamiento en la ejecución del plan de acción.
 - Seguimiento y evaluación. Medición de resultados.
- Internas
 - Capacitación continua en gestión estratégica y en diversas áreas de una organización. Utilizar instituciones educativas con prestigio académico.

- Trabajo junto a desarrollador y un *Community Manager*¹⁸ externo para actualización diaria de plataforma online y redes sociales.
- Establecimiento de estrategia digital para llegar con eficacia hacia el cliente objetivo.
- Confección de plantillas, cursos y presentaciones escritas para la venta.

Socios clave: las alianzas estratégicas, en función del modelo de negocio, que deberá llevar a cabo La Empresa son:

- Instituciones de apoyo al emprendedor: incubadoras, aceleradoras y programas del gobierno.
- Inversionistas: ángeles inversores, empresas de *crowdfunding* y entidades bancarias.
- Empresas proveedoras de servicios: empresas de *marketing* digital, diseño, desarrollo *web* y empresas de certificación.
- Universidades e instituciones educativas: instituciones con programas de formación para emprendedores. Instituciones que brinden formación académica en distintas áreas estratégicas de una empresa.

Estructura de costos: los principales costos que debe afrontar La Empresa para poder realizar sus operaciones se mencionan debajo. Cabe destacar que existen algunos más, pero el lienzo se centrará en los principales.

- Costos fijos:
 - Sueldos: sueldo de cada uno de los consultores.
 - Alquiler de oficina: costo del espacio físico donde opera la empresa.
 - Gastos operativos: gastos en internet, celulares, materiales de oficina
 - Software y herramientas: costo de licencias de software de CRM y herramientas para la gestión del negocio.
- Costos de mantenimiento de plataforma online.
Amortización de activos: costo de la depreciación de activos fijos como equipos de oficina, mobiliario, etc.

¹⁸ El *Community Manager* es el profesional responsable de construir y administrar la identidad de una marca en internet

- Costos variables
 - Honorarios por hora: costo por hora de consultoría en función del tipo de servicio prestado.
 - Impuestos varios (impuestos de oficina, IVA e Ingresos Brutos).
 - Honorarios de terceros: costos de servicios prestados por terceros como abogados, contadores y aquellos servicios de consultoría específicos que deban ser tercerizados.

5.1 Propuesta de intervención

Como se ha mencionado a lo largo de la investigación, uno de los objetivos principales del Business Model Canvas es poder contener toda la información del plan de negocios resumida, de manera concisa, en un documento que resulte sencillo y práctico de visualizar. A raíz del estudio realizado en torno a las diferentes variables que atañen a La Empresa, se plasmarán los principales puntos estratégicos que servirán como soporte para el desarrollo y consolidación de la empresa en el tiempo.

A continuación, se expone la Figura 2, que muestra finalmente el lienzo del Business Model Canvas aplicado a La Empresa

Business Model Canvas

La Empresa

<u>Socios Clave</u>	<u>Actividades Clave</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Relación con el Cliente</u>	<u>Segmentos de Clientes</u>
<p>Instituciones de apoyo al emprendedor: incubadoras, aceleradoras y programas del gobierno.</p> <p>Inversionistas: ángeles inversores, empresas de <i>Crowdfunding</i> y entidades bancarias.</p> <p>Empresas proveedoras de servicios: empresas de marketing digital, diseño, desarrollo web y empresas de certificación.</p> <p>Universidades e instituciones educativas: instituciones con programas de formación para emprendedores. Instituciones que brinden formación académica en distintas áreas estratégicas de una empresa.</p>	<p><u>Con el cliente</u></p> <p>Diagnóstico: análisis del emprendedor, del mercado y del negocio.</p> <p>Planificación: visión, misión, estrategia y establecimiento de indicadores clave para medir resultados</p> <p>Implementación: acompañamiento en la ejecución del plan de acción. Seguimiento y evaluación. Medición de resultados.</p> <p><u>Internas</u></p> <p>Capacitación continua en gestión estratégica y en diversas áreas de una organización. Utilizar instituciones educativas con prestigio académico.</p> <p>Trabajo junto a desarrollador y un <i>Community Manager</i> externo para actualización diaria de plataforma online y redes sociales.</p> <p>Establecimiento de estrategia digital para llegar con eficacia hacia el cliente objetivo.</p> <p>Confección de plantillas, cursos y presentaciones escritas para la venta.</p>	<p>Servicios de consultoría basados en gestión estratégica para emprendedores.</p> <p>Solución integral: asesoramiento y acompañamiento en todas las etapas y áreas del emprendimiento, desde la ideación hasta la consolidación.</p> <p>Enfoque personalizado: adaptación de la estrategia a las necesidades específicas de cada emprendedor y proyecto.</p> <p>Experiencia y conocimiento: equipo de profesionales altamente calificados con amplia experiencia en el ecosistema emprendedor.</p>	<p>Atención personalizada: asignación de un consultor dedicado a cada cliente.</p> <p>Comunicación constante: seguimiento continuo del progreso del emprendimiento.</p> <p>Capacitación: talleres y cursos para el desarrollo de habilidades y conocimientos.</p> <p>Comunicación cercana, formal, que genere un vínculo de confianza</p>	<p>Emprendedores en etapa temprana: personas con ideas de negocio que buscan iniciar su propio emprendimiento.</p> <p>Emprendedores en etapa de crecimiento: empresas jóvenes que buscan escalar su negocio y aumentar su rentabilidad.</p> <p>Edad de entre 25 y 45 años ubicados en Buenos Aires (presenciales) y Argentina, Uruguay, Chile y España (virtuales) con un equipo de 1 a 50 empleados.</p>

	<p><u>Recursos Clave</u></p> <p>Equipo de consultores: profesionales altamente calificados con experiencia en diferentes áreas. Actualización continua a través de estudios de posgrado, diplomaturas, cursos de actualización, etc.</p> <p>Plataforma online: sitio web con información y herramientas para el emprendedor.</p> <p>Metodología de trabajo: sistema propio para la gestión integral del emprendimiento.</p> <p>Red de contactos: base de datos de contactos relevantes para el ecosistema emprendedor.</p> <p>Recursos físicos: oficina central con equipamiento necesario para el desarrollo de tareas diarias.</p>		<p><u>Canales</u></p> <p>Email Marketing: estrategia de email marketing para dar a conocer los servicios de la empresa.</p> <p>Sitio web: plataforma online con información sobre la empresa, sus servicios y casos de éxito.</p> <p>Redes sociales: presencia activa en LinkedIn e Instagram para conectar con potenciales clientes y obtener más presencia de marca en internet.</p> <p>Eventos: participación en eventos y conferencias del ecosistema emprendedor.</p> <p>Servicio brindado a través de reuniones virtuales y/o presenciales.</p> <p><i>Networking</i>: desarrollo de una red de contactos para generar oportunidades de negocio.</p> <p>Encuestas de satisfacción posventa para medir resultados.</p>	
--	---	--	---	--

<u>Estructura de Costos</u>	<u>Fuentes de Ingresos</u>
<p><u>Costos fijos:</u> Sueldos: sueldo de cada uno de los consultores. Alquiler de oficina: costo del espacio físico donde opera la empresa. Gastos operativos: gastos en internet, celulares, materiales de oficina Software y herramientas: costo de licencias de software de CRM y herramientas para la gestión del negocio.</p> <p>Costos de mantenimiento de plataforma online. Amortización de activos: costo de la depreciación de activos fijos como equipos de oficina, mobiliario, etc.</p> <p><u>Costos variables</u> Honorarios por hora: costo por hora de consultoría en función del tipo de servicio prestado.</p> <p>Impuestos varios (impuestos de oficina, IVA e Ingresos Brutos).</p> <p>Honorarios de terceros: costos de servicios prestados por terceros como abogados, contadores y aquellos servicios de consultoría específicos que deban ser tercerizados.</p>	<p>Honorarios por hora: cobro por hora de consultoría en función del tipo de servicio prestado</p> <p>Paquetes de servicios: elaboración de planes predefinidos de servicios para diferentes necesidades.</p> <p>Venta de productos digitales pre armados: guías, plantillas y presentaciones escritas.</p> <p>Venta de cursos: grabación y edición de cursos focalizados en estrategia de gestión integral orientada a emprendedores.</p> <p>Medios de cobro: billeteras virtuales, tarjetas de crédito / débito.</p>

Figura 2 - *Business Model Canvas* - Fuente: elaboración propia

Capítulo 6 - Conclusiones

A lo largo de los últimos años, Argentina ha atravesado innumerables escenarios de volatilidad económica y crisis, que ponen en jaque continuo a la economía del país. En medio de tal incertidumbre y de otros factores como condiciones laborales desfavorables, sueldos escasos con los que no se llegan cubrir necesidades básicas, etc. La sociedad comienza a buscar alternativas que puedan ayudarla a paliar estas cuestiones.

En este contexto es donde las estadísticas comienzan a mostrar (más allá de la coyuntura) que en los últimos años casi uno de cada cuatro argentinos está involucrado en algún tipo de actividad emprendedora; el avance de la tecnología, la disposición de herramientas digitales y la globalización generan, además, que el mercado empresarial posea cada vez más oportunidades y herramientas para el surgimiento de nuevas empresas.

Si bien el escenario parece propicio para el desarrollo de los trabajadores independientes, surge un problema de tamaño relevancia: las estadísticas brindadas por Damián Di Pace, presidente de la consultora Focus Market indican que América Latina posee una de las peores tasas de supervivencia de emprendedores, donde más del 90% de las empresas emergentes cierran antes del año de su creación. La Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (AsoPyme) afirma taxativamente que sólo el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida y apenas el 3% alcanza el quinto.

Las estadísticas mencionadas, sumado al interés del autor por los planes de negocios, generaron la motivación de entablar la presente investigación, a fin de poder encontrar los motivos que propician este escenario y su consecuente manera para poder atenuar sus consecuencias; para lograr esto, se han planteado una serie de objetivos que oficiaron como guía, los cuales se detallarán a continuación, para determinar, a modo de cierre, si fueron cumplidos a través del estudio.

El objetivo general que se formuló se basó en: “**Diseñar un plan de negocios de una empresa proveedora de servicios profesionales en Argentina**”. A través del análisis de variables externas e internas en los capítulos dos y tres, se logró obtener gran cantidad de información relevante para el negocio y detectar los puntos más vulnerables de La Empresa; esto generó las bases para plasmar un plan de negocios, a través del *Business Model Canvas*,

que corrija, ajuste y permite incluir aspectos a modo de guía para el desarrollo y la sustentabilidad de la organización

Para lograr dicho objetivo general, se trazaron tres específicos, los cuales fueron:

- **Aplicar el modelo Canvas a una consultora especializada en asesoramiento de gestión integral orientada a MiPyMes emergentes**

A través del relevamiento realizado en la organización, la cual no contaba con el modelo Canvas, se pudo comprobar la viabilidad de aplicación en ella. El análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales otorgó datos del entorno macro que sirvieron para adaptar ciertos aspectos de la organización la coyuntura actual.

En primera instancia se pudo comprobar la importancia de las empresas “B” a través del análisis del aspecto ecológico, lo cual conllevó a sumar un socio clave que son las empresas de certificación; esto dio paso a una nueva rama del negocio. Por otro lado, el relevamiento del punto social permitió comprender en detalle el comportamiento del consumidor, lo cual decantó en considerar la importancia de reestructurar la estrategia digital de la compañía.

Por su parte, profundizar el mercado en el que opera la empresa, otorgó la posibilidad de ajustar la relación con el cliente en función de constatar las acciones de la competencia. Siguiendo hacia el entorno micro, la segmentación propició alinear el cliente objetivo más acorde, a fin de poder adecuar la propuesta de valor y realizar estrategias que permitan llegar a él de una manera más eficiente. La evaluación de las competencias internas, por su parte, brindaron la facilidad para adecuar los recursos y las actividades clave.

- **Plantear los beneficios que implica para una empresa emergente poder desarrollar un plan de negocios.**

El estudio desarrollado denotó los beneficios que posee una empresa al desarrollar un plan de negocios a través del modelo *Business Model Canvas*, entre ellos se puede mencionar:

- Claridad en la estrategia empresarial: poseer la información clave de manera concisa, en unas pocas páginas, a través de los nueve puntos más relevantes para el negocio, permite obtener claridad y facilidad de los pasos a seguir.

- Identificación de oportunidades de negocio: al analizar los diferentes componentes del negocio, fue posible identificar nuevas oportunidades de crecimiento o áreas de mejora (por ejemplo: lo mencionado en el punto anterior con las empresas de certificación “B”).
 - Comunicación efectiva: gracias a su sencillo formato visual, el Canvas se convierte en una herramienta útil para comunicar la estrategia de negocio a diferentes equipos, socios o hasta inversores que estén interesados en aportar capital.
 - Adaptación al mercado: como bien se demostró, es una herramienta flexible que permite a las empresas adaptarse a los cambios del mercado y del entorno de forma ágil, ya que posee la información relevante de manera resumida, lo cual beneficia el monitoreo práctico de los puntos más álgidos del negocio que pueden sufrir modificaciones.
- **Demostrar que una empresa que realiza un plan de negocios tiene mayores posibilidades de sobrevivir en el tiempo que una que no lo hace.**

Si se toman en cuentas las estadísticas que muestran los motivos por los cuales las empresas, en su mayoría, no superan los dos años de vida, se puede encontrar que un gran porcentaje de emprendedores no posee planes de negocios o no toman en consideración a este punto.

A fin de reforzar esta teoría, se llevaron a cabo encuestas a emprendedores en el capítulo tres, donde se pudo demostrar dificultades que enfrentan las organizaciones, las cuales pueden ser paliadas con la confección de un plan.

Se detectaron entre otros puntos: falta de objetivos claros, falta de alianzas estratégicas, ausencia de prácticas sostenibles, nulo o escaso monitoreo de la competencia, entre las más destacadas. ¿Y por qué esto contribuye a la supervivencia de la compañía en el tiempo? Porque entre otras cosas, los objetivos marcan resultados a futuro, los cuales se pueden lograr si se van monitoreando de manera correcta, las alianzas estratégicas tienen múltiples beneficios como obtener mayor rentabilidad, aumentar producción, etc. Las prácticas sostenibles, como se desarrolló en párrafos anteriores, son un ítem fundamental y muy valorado por el público consumidor actual (puede llegar hasta inclinar una decisión de compra por sobre otra); por último, conocer las acciones de la competencia permite, entre muchas cosas, saber cómo podemos diferenciar el producto o servicio que estemos ofreciendo.

Como bien se detalló a lo largo de la investigación, todos estos puntos pueden ser abordados de manera más eficiente y mejorados con la elaboración del Canvas.

A raíz de todo lo expuesto, se puede concluir finalmente que **se ha demostrado la hipótesis que hace referencia a que la elaboración de un plan de negocios, en este caso, utilizando el lienzo del *Business Model Canvas*, es una herramienta fundamental para generar la sustentabilidad de las empresas emergentes en el tiempo y para reducir sus vulnerabilidades.**

6.1 Propuestas para futuras investigaciones

A modo de cierre, a partir del presente estudio, se proponen algunas recomendaciones para futuros trabajos de investigación, con el fin de profundizar en la temática:

- Análisis comparativo de diferentes herramientas de planificación para empresas emergentes.
- Estudio del impacto del uso del *Business Model Canvas* en el rendimiento financiero de las empresas emergentes.
- Identificación de factores críticos de éxito para la implementación efectiva del *Business Model Canvas*.
- Desarrollo de un modelo de predicción del éxito de las empresas emergentes basado en el uso del *Business Model Canvas*.
- Exploración del uso del *Business Model Canvas* en diferentes sectores industriales.
- Realización de un plan estratégico de certificación como empresa “B” a fines de que sus actividades sean amigables con el medio ambiente.
- Implementación de un plan de Marketing para la empresa.
- Implementación de estrategia de marketing integral que incluya entre otras cosas: publicidad en línea y offline, Marketing en redes sociales, relaciones públicas, estrategia de precios, etc.

Referencias bibliográficas

- *Ámbito Financiero* (2021). *Cuál es el perfil de los emprendedores en Argentina y por qué apuestan al desarrollo.*
<https://www.ambito.com/economia/emprendedores/cual-es-el-perfil-los-argentina-y-que-apuestan-al-desarrollo-n5326728>
- Blank (2017). *El Manual del Emprendedor.* Editorial: Booket
- *El Emprendedor* (2020) *¿Cómo evitar ser parte del 90% de empresas fallidas? Claves y consejos.* <https://elemprendedor.com.ar/como-evitar-ser-parte-del-90-de-empresas-fallidas-claves-y-consejos>
- Galindo (2011). *Formulación y Evaluación de Planes de Negocio.* Editorial: De la U.
- Gimbert (2010). *Pensar estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones.* Editorial: Deusto.
- Kotler (2018). *Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital.* Editorial: LID
- Narayanan y Liam (1968). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*
- Orellana (2020). *Consultoría Empresarial.*
- Osterwalder y Pigneur (2011). *Generación de Modelos de Negocio.* Editorial: Deusto.
- Pérez (2023). *Análisis externo de una empresa: formas de plantearlo.* OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-externo-de-una-empresa-formas-de-plantearlo>
- Porter (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.* Editorial: Pirámide
- Ries (2011). *El método Lean Startup.* Editorial: Deusto.
- Roa (2023). *Modelo de negocio Canvas: qué es y cómo usarlo.* Semrush Blog. <https://es.semrush.com/blog/modelo-negocio-canvas-como-usarlo/>
- Ucha (2023). *5 fuerzas de Porter.* Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Velasco (2012). *Aprender a Elaborar un Plan de Negocio.* Editorial: Paidós.
- World Bank Open Data. (2023). *PBI Per cápita en Argentina.* <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=AR>

Anexo I - Modelo de Entrevista

Pregunta 1: ¿a qué se dedica tu empresa?

Pregunta 2: sin duda, haberse consolidado en un entorno tan volátil se vuelve un logro admirable. Me gustaría ahondar en algunos aspectos del funcionamiento de La Empresa. Actualmente ¿cuentan con un plan de negocios? ¿Podrías describir cómo definís tu estrategia de marketing y captación de clientes?

Pregunta 3: ¿cuáles considerás que son los principales desafíos que enfrenta tu empresa en este momento?

Pregunta 4: me gustaría consultarte por la sustentabilidad, considerando que el papel es un producto visto de reojo por estar relacionado a la cuestión de contaminación ambiental ¿implementan prácticas sostenibles en su producción y gestión de residuos? ¿cómo minimizan el impacto ambiental de su empresa?

Pregunta 5: en cuanto a gestión de riesgos y contingencias considerando la volatilidad de la economía en nuestro país y el cambio constante de precios ¿han evaluado los riesgos potenciales que enfrenta su empresa, como fluctuaciones en el precio de la materia prima o cambios en las regulaciones?

Pregunta 6: en cuanto a desarrollo del personal ¿invierten en la capacitación y desarrollo de sus empleados para mejorar sus habilidades y conocimientos? ¿conocen las fortalezas y debilidades en sus tareas de cada uno de ellos?

Pregunta 7: yendo un poco al entorno ¿han considerado establecer alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores o empresas complementarias?

Pregunta 8: ¿realizan un análisis regular del mercado en el que operan y de la competencia? ¿Cómo se mantienen actualizados sobre las tendencias y necesidades cambiantes de los clientes?

Pregunta 9: para finalizar, te quería agradecer por tu tiempo y hacerte una última consulta: ¿llevan un registro y análisis de los clientes (cada cuanto compran, si vuelven a comprar, que puntos preferirían mejorar, etc.)?

Preguntas particulares según actividad de la Empresa 1

Pregunta 10: en estos dos años de vida como empresa pudieron sobrevivir e ir consolidando de a poco el negocio ¿A qué crees que se atribuye esto? Teniendo en cuenta que muchos emprendimientos no logran superar el año de vida.

Pregunta 12: ¿y cómo te aseguras de que tus servicios se ajustan a las necesidades específicas de cada cliente?

Pregunta 12: ¿cómo medís el impacto de tus proyectos y la satisfacción de tus clientes?

Pregunta 13: perfecto y en cuanto a tu público objetivo actual ¿cómo lo definís? ¿Crees que podrías llegar a un público más amplio y diverso?

Pregunta 14: ¿crees que un análisis profundo del mercado y la competencia te ayudaría a mejorar tus servicios y posicionamiento?

Preguntas particulares según actividad de la Empresa 2:

Pregunta 10: ¿podrías mencionar algunos ejemplos concretos de estas áreas de mejora?

Pregunta 11: ¿crees que las alianzas estratégicas te ayudarían a ampliar tu alcance, acceder a nuevos recursos y tecnologías y fortalecer tu posición competitiva?

Preguntas particulares según actividad de la Empresa 3:

Pregunta 10: ¿tienen la estrategia pensada para determinar de qué manera cumplir ese objetivo?

Pregunta 11: ¿sabés si tu empresa se diferencia del resto y por qué?

Pregunta 12: ¿tienen pensado expandir el negocio y buscar explorar otros segmentos de mercado?

Solicitud de aprobación de PROYECTO DE TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización E 118
Nombre y apellido del alumno Daniel Fernando Bilesio	Tipo y N° de documento de identidad D.N.I: 36.721.947	
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2021		
Título del Trabajo Final (preliminar) Plan de Negocios Para Una Empresa Proveedora de Servicios Profesionales en Argentina		
Conformidad del profesional propuesto como Tutor de Trabajo Final He revisado el proyecto y acepto la postulación como Tutor comprometiéndome a dirigir las tareas del alumno orientadas a elaborar su Trabajo Final de Especialización.		
Firma del Tutor de Trabajo Final  Aclaración.....MARCELO FABIÁN ALCAIN		
Datos de contacto del postulante a Tutor		
Correo electrónico marceloalcaín@gmail.com	Teléfonos +54 9 11 5495 9041	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de Trabajo Final de Especialización (2 ejemplares impresos) • CV del postulante a Tutor de Trabajo Final (si no fuera docente de la Especialización) 		
Fecha 27 de julio de 2022	Firma del alumno 	
Para uso exclusivo de la Dirección de la Especialización		
Se solicita a la EEP elevar al Consejo Directivo de la FCE el pedido de aprobación de tema de Trabajo Final y designación de Tutor/a propuesto/a.		
FIRMA AUTORIDAD ACADÉMICA	ACLARACIÓN	FECHA

PRESENTAR EN LA RECEPCIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Form. TFE v0