

Instituto Tecnológico de Buenos Aires – ITBA  
Escuela de Gestión

# Diagnostico Empresario y Plan de Acción

## Trabajo Final: Comex SA

**AUTORES:** Alfie, Camila Mijal (60695); Kammerath, Fausto (60464); Robles, Ignacio Joaquin (60529); Olivera, Belisario (61811); Pita Carranza, Agustín (60595); Tomas Silberman (60608).

**DOCENTES:** Agazzi, Augusto; Agazzi, Adrián.

Trabajo final presentado para la obtención del título de licenciado en gestión de negocios.

# Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	4
<b>Etapa de Relevamiento</b>	5
Introducción	5
Relevamiento	5
Macro Entorno	5
Análisis PESTEL	6
Micro Entorno	7
Análisis de las Fuerzas de Porter	7
Benchmarking	8
Empresa	11
Análisis FODA	11
Análisis de las 4 preguntas	12
Misión, Visión, Valores	13
Matriz BCG - Portfolio	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Business Model Canvas	13
Análisis de Capacidades propias	13
Conclusión	14
<b>Etapa de Diagnóstico</b>	15
Introducción	15
Situación actual	15
Los Problemas	17
Modelo de Negocios As Is	18
Priorización	19
Las Soluciones	21
El Modelo de Negocios	22
Modelo de Negocios To Be	22
Conclusión	23
<b>Etapa de Plan de Acción</b>	24
Introducción	24
Cronograma de implementación	24
Etapa #1: Definir la estrategia	25
Etapa #2: Definir objetivos estratégicos	25
Etapa #3: Definir plan de negocios	26

Calendario - Gantt	29
Valuación Económica	29
Gestión del cambio	33
Stakeholders	33
Conclusión	37
Recomendaciones	39
Recomendación Etapa #1	39
Recomendación Etapa #2	39
Recomendación Etapa #3	41
Descripción del negocio	41
Recursos humanos y estructura organizacional	42
Industria - Comercio Exterior	43
Mercado	43
Buyers Persona	43
Competidores	44
Plan de ventas/marketing	44
Plan financiero	45
Consultoría	45
Quiros	45
Dinka	46
Ruiz Barroeta	46
Idear Consulting	46
Coffee Talk	47
B Nice	47
Strategy& (PwC), Deloitte y Accenture	47
CNM Asociados	48
Hermes, Evolution Partners y Integration Consulting	48
Recomendación	49
<b>Bibliografía</b>	<b>50</b>

## Resumen ejecutivo

El proyecto detallado en este documento tiene el fin de mostrar cómo, a través de un diagnóstico de la empresa Comex SA y un relevamiento previo, se identificó la situación actual de la empresa y, a partir de eso, la diferencia entre dicha situación y aquella anhelada por su fundador. Para ofrecerle valor a la empresa, el siguiente paso de este proyecto consistió en diseñar un posible plan de acción que le permita a Comex SA fundar las bases para efectivamente llegar a ofrecer el tipo de solución que tiene en mente su fundador.

El diagnóstico realizado nos presentó a una empresa que todavía está muy lejos de alcanzar su visión, la cual consiste en ser una firma que se destaca en su solución de facilitación de procesos de comercio exterior para PyMEs de Buenos Aires. Comex SA se encuentra, actualmente, sin una estrategia definida para llegar a ella y estancada en una situación que la tiene sin un modelo de negocios general y, naturalmente, sin procesos definidos para llevar a cabo una solución funcional.

El aporte de valor que busca proveer este proyecto se ve reflejado en la propuesta de un plan de acción que, a través de tres etapas que se desarrollan en un plazo de aproximadamente cuatro a seis meses, consiste en una solución integral que busca confrontar los problemas identificados en el diagnóstico. Esta solución incluye la definición de la estrategia a seguir, el desarrollo de una investigación del mercado y sus respectivos competidores, la definición de objetivos e indicadores para medir su cumplimiento en el tiempo, y por último la definición de un plan de negocios general. También se definió un procedimiento para gestionar todo este cambio a medida que el proyecto avance, con el fin de que todas las partes involucradas se mantengan alineadas y conformes. Asimismo, la finalización de la tercera etapa del plan significará el inicio de un trabajo en conjunto con una consultora estratégica, con el fin de revisar y corregir el plan implementado y así poder agregarle robustez y seguridad al proyecto.

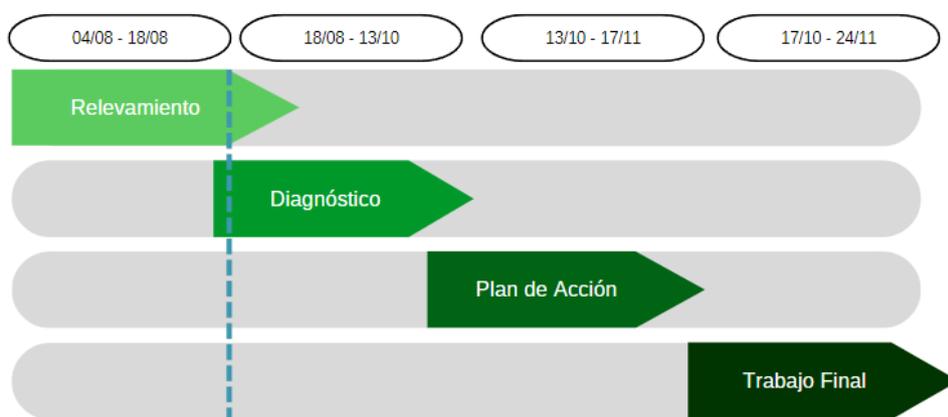
Desde el punto de vista económico, se estima que el proyecto será tanto viable como también beneficioso para Comex SA, siempre y cuando se asignen los recursos necesarios para ponerlo en acción. Según las estimaciones calculadas, Comex SA debe apuntar hacia mínimamente una exportación de de 531 unidades por cliente, para que el proyecto sea beneficioso; a pesar de ser un plan que apunta principalmente al largo plazo de la empresa, también tiene el potencial para dar réditos económicos rápidamente, esencialmente viendo los primeros ingresos de la vida de la empresa.

# Etapa de Relevamiento

## Introducción

El trabajo a continuación detalla la etapa de relevamiento para la materia Diagnóstico Empresario y Plan de Acción.

La empresa sobre la que se realizará el análisis será Comex SA, de la cual se relevará información para generar suposiciones y preguntas en concreto. Como segunda etapa, se hará un diagnóstico de la situación de la empresa, hasta la última etapa, siendo esta el plan de acción para solucionar el problema en cuestión: *Necesidad de desarrollo de mayor demanda en el exterior para las pymes, cliente de Comex SA, que desean exportar sus productos y servicios.*



\*\* En donde estamos parados.

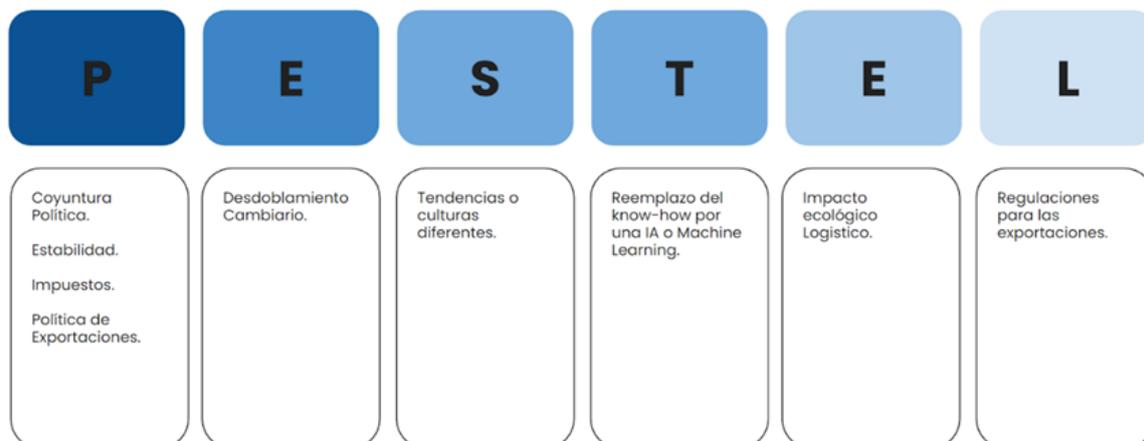
## Relevamiento

*Etapa que se realiza previo a la visita con el cliente para conocer el Contexto en el que se va a desarrollar el proyecto.*

## Macro Entorno

*Relevamiento de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales y Comunicacionales.*

## Análisis PESTEL



Este análisis de los factores descritos a continuación se basa en la industria del comercio exterior, relacionando esto con la empresa Comex SA.

En primer lugar, el aspecto político. Entendemos que este es el más riesgoso, ya que, al ser una empresa radicada en Argentina, con sus clientes argentinos, Comex SA depende de la coyuntura política que el país defina, y su estabilidad. Esto indica que, si el día de mañana se le ponen trabas a las exportaciones, esto afectará directamente al negocio y su propuesta de valor.

Además, este aspecto está relacionado fuertemente con la alta presión impositiva que Argentina vive hoy, por lo que siempre habrá que tenerlo en cuenta.

De la mano con esto último, se relaciona y afecta directamente al segundo aspecto, el económico. Por ejemplo, viendo la situación actual con el desdoblamiento cambiario existente y una brecha inmensa entre tipos de cambio, esto desalienta muchísimo las exportaciones, por el hecho de tener que entregar las divisas al estado y quedarse con el tipo de cambio menor. La situación actual, probablemente perjudique inmensamente a los clientes de Comex SA, ergo, a Comex SA.

En cuanto al aspecto social, podemos pensar que, al haber brechas culturales o tendencias diferentes, no se pueda desarrollar demanda para el cliente de Comex SA, por lo tanto, nos encontramos con que la empresa tiene clientes, y aporta valor con su propuesta, sin embargo, no pueden alcanzar parte de ella, que es realizar el matching entre oferta y demanda. Es decir, el comercio exterior, tiene la pata compradora y la pata vendedora, por lo que las diferencias sociales pueden jugar en contra.

El cuarto aspecto es el tecnológico, ¿qué pasa si el día de mañana, todo el know-how de un licenciado en comercio exterior, se convierte en una máquina de Machine Learning?

Quizás se piensa imposible, pero hoy en día sabemos que existen abogados litigadores que son meramente un algoritmo. Por esto, podemos pensar que los avances tecnológicos son un riesgo importante para el comercio exterior, ya que el verdadero valor hoy está en contratar a la persona que más sabe, pero luego este quizás se transforme en una licencia de software, por lo que Comex SA no tendrá mucho más valor.

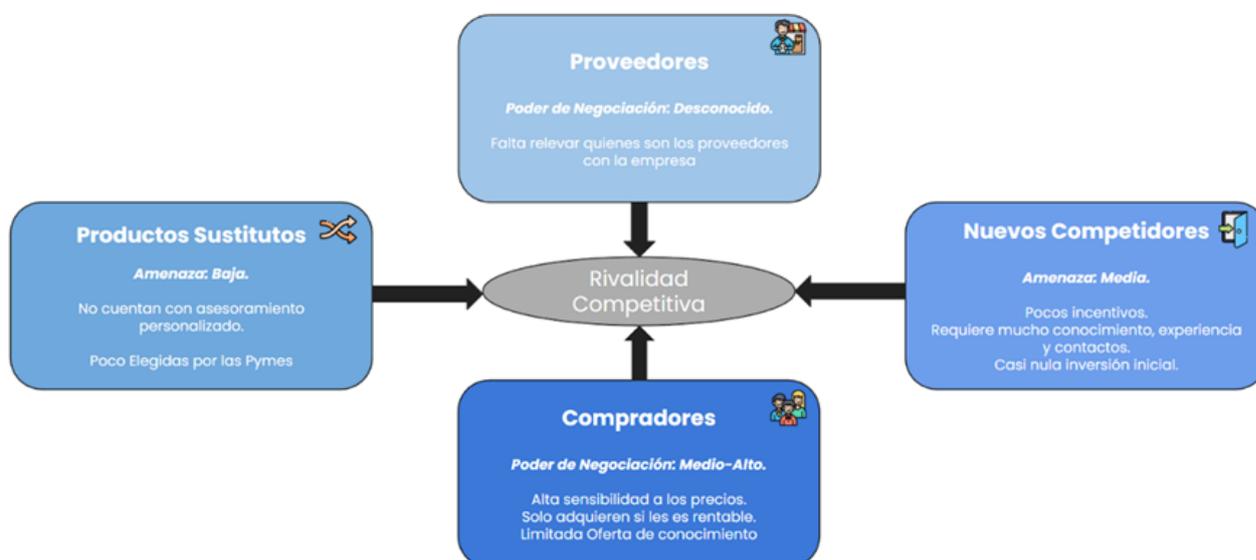
El aspecto ecológico no es menor, ya que, con los hábitos de consumo cada vez más responsables, podemos ver que el mundo tiende a consumir lo local, para no haber contribuido al viaje en buque en donde se afecta mucho al medio ambiente. Si esto continúa, es una gran amenaza.

Finalmente, el aspecto legal, es lo que hoy representa la ventaja de los licenciados en comercio exterior, ya que el hecho de tener que cumplir con una regulación, es lo que representa la necesidad de ese know-how. Es casi imposible que las regulaciones dejen de existir por lo que no nos preocupa este aspecto.

## Micro Entorno

*Relevamiento de los factores cercanos a la compañía que influyen en su capacidad de desempeñar sus funciones.*

### Análisis de las Fuerzas de Porter



En primer lugar, en cuanto al poder de negociación de los clientes o compradores, los clientes son las Pymes que buscan exportar sus productos. El poder de negociación es alto, ya que exportar no es algo que necesariamente una Pyme necesite, sino que muy probablemente sea algo que desee. Teniendo esto en cuenta, sólo estarán dispuestos a pagar si consideran que el precio es justo y les conviene en comparación a vender internamente. Si Comex SA decidiera aumentar repentinamente el precio/comisión de su servicio, muy probablemente pierda clientes si estos empiezan a notar que exportar no es tan rentable. Lo que ayuda a disminuir el poder de negociación es que el conocimiento del asesoramiento es limitado, por lo que puede que las Pymes que sí necesiten exportar no tengan tantas opciones a la hora de buscar un reemplazo.

En segundo lugar, el poder de negociación de los proveedores o vendedores, en este aspecto debemos relevar con la empresa a quienes consideran como proveedores, dado que no tenemos información.

En tercer lugar, la amenaza de nuevos competidores entrantes. Las barreras de entrada para convertirse en un asesor de comercio exterior son medias. La situación política y macroeconómica actual del país no incentiva que haya muchos entrantes. Por otro lado, es un rubro que requiere de mucho conocimiento.

No alcanza con solo el apartado académico (Carrera de grado en comercio exterior o cursos) si no que se necesita experiencia y contactos. Sin embargo, es un negocio que requiere de muy poca inversión ya que simplemente necesita recursos humanos cualificados (Que, por lo general, durante la etapa inicial será solo los socios). Es probable que parte de la inversión inicial sea un alquiler de una oficina comercial cerca de donde estén los clientes, aunque no consideramos que sea algo fundamental.

Finalmente, la amenaza de productos sustitutos, en donde consideramos como productos sustitutos a las plataformas de autogestión de comercio exterior. Si bien sirven para gestionar todo lo relacionado con las exportaciones, no cuentan con un servicio de asesoramiento personalizado. La amenaza es baja, ya que solo utilizan este servicio las empresas que cuentan con un departamento de comercio exterior interno. Como los clientes de Comex SA son Pymes, la amenaza debería ser considerada como baja.

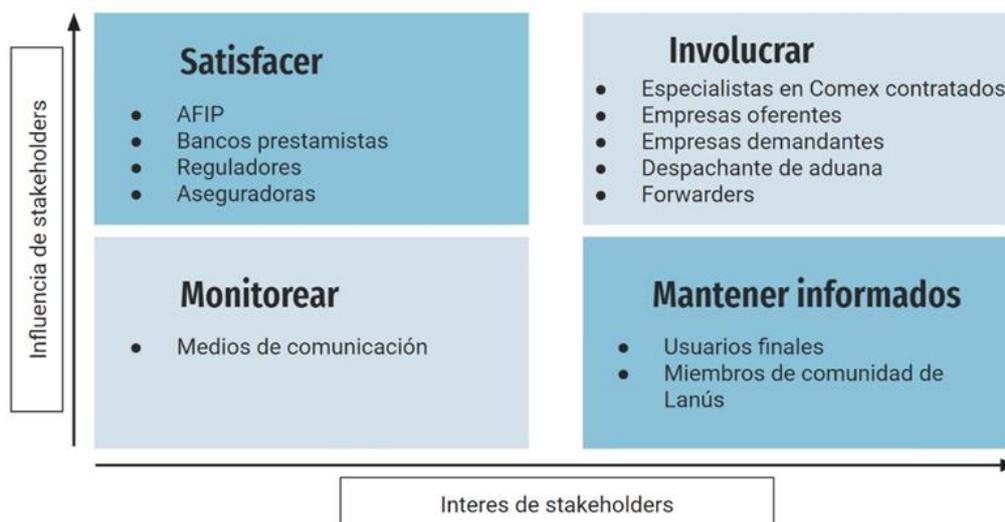
No hemos utilizado la fuerza de rivalidad en el sector para el análisis, ya que consideramos que nos falta información para poder realizarlo.

## Benchmarking

- **Exportory Pyme** (<https://exportory.com/pyme/>): Plataforma que “Ayuda a exportar” mediante algoritmos. Es española pero podría servir para encontrar potenciales compradores. Específicamente para PYMEs, brindan los siguientes servicios: “Analizar tu producto y los mejores mercados para tu negocio, Diseñar la mejor estrategia internacional, localizar a tu cliente ideal y contactarse con él, todo esto aplicando Big Data y Business Intelligence.”
- **Boxfly** (<https://www.boxfly.net/>): Empresa de logística internacional. Tienen un servicio llamado BoxFly Pro enfocado en Pymes y emprendedores que permite la integración de un ecommerce para exportar (Envían los productos desde argentina a todo el mundo).
- **VIX Comercio Exterior** (<https://vixcomercioexterior.com.ar/>): Le damos importancia al apartado de Servicios de Exportación. Servicios que brindan: Negociación con potenciales compradores; asesoramiento para posicionar servicios en el mercado externo; coordinación de trámites previos tanto en el país de origen como en el país de destino; contacto permanente con el servicio logístico para que la mercadería llegue a destino y a tiempo; sugerencias para respetar normas del país de destino, resguardando el diseño del empaquetado a fin de ser atractivo; cálculo del pago de reintegros y derechos de exportación.
- **PentaTransaction** (<https://penta-transaction.com/>): Sistema de estadísticas online para el comercio exterior. Permite visualizar oportunidades de exportación, ya que muestra importadores de otros países y los países destino de los exportadores locales.
- **TradeMap** (<https://www.trademap.org/>): Sistema de estadísticas online para el comercio exterior. Permite visualizar oportunidades de exportación, ya que muestra que productos importa y exporta cada país y hacia donde.
- **Canal Verde** (<http://canalverde.com.ar/>): Empresa especializada y dedicada al servicio de comercio exterior y despachantes de aduana. Brindan asesoramiento en diseño, organización, coordinación, seguimiento, control y crecimiento de gestiones y servicios en materia de comercio internacional. Pareciera que está diseñado para aquellos que ya exportan o que ya tienen potenciales clientes en el exterior.
- **International Fresh Forwarder** (<https://www.internationalfreshforwarder.com/>): Despacho aduanero y logística internacional.

- **Exporta Simple** (<https://www.argentina.gob.ar/produccion/exportar/exportasimple>): Programa del gobierno. Plataforma dirigida a PYMEs que permite gestionar la logística de las exportaciones y pedir créditos. No consigue demanda (Solo servicio logístico).
- **MiaCargo** (<https://miacargo.com.ar/exportacion/>): Empresa que se encarga de exportaciones e importaciones entre China, Miami y Argentina. No exponen con claridad qué es lo que hacen, pero tienen un apartado de “exportación” en donde está la siguiente frase: “Queremos contribuir a que pequeñas y medianas empresas de nuestro país ofrezcan y vendan sus productos en el mercado internacional. Nuestro servicio puerta a puerta supera los 100 países de todo el mundo. Si querés vender productos desde Argentina, envíanos este formulario con tus datos y te atenderemos personalmente.”
- **Delfin Groups** (<https://delfingroups.com/>): servicio de aduana, logística internacional y nacional.
- **Sinerlogic** (<https://sinerlogic.com/>): logística internacional.
- **C&F** (<https://cyfsrl.com.ar/>): Despachante de aduana.
- **DePaoli** (<https://www.depaoli.com.ar/>): Asesoramiento aduanero.
- **Tandem** (<https://www.tandemargentina.com/>): logística internacional. Además, permiten contratar asesoramiento para encontrar compradores en el exterior.
- **ExportaArgentina** (<https://exportargentina.org.ar/>): Plataforma gubernamental que permite visualizar las empresas argentinas que exportan y hacia dónde.
- **PrimeraExportacion** (<https://primeraexportacion.com/>): Programa que brinda asesoramiento especializado en Comercio Exterior a empresas PyMEs de cualquier sector radicadas en todo el país, con el objetivo de que las mismas inicien la exportación de sus productos.
- **Promendoza** (<https://www.promendoza.com/>): Hace exactamente lo mismo que Comex SA pero solo para las Pymes mendocinas.
- **AeroCargo** (<https://aerocargo.com.ar/>): Plataforma de logística internacional y permite integración con Ebay y Amazon para exportar productos.
- **JyC Comex** (<http://www.jyccomex.com.ar/>): logística internacional, despachantes de aduana y asesoramiento de Comex.
- **Cesar Pucci** (<https://cesarpucci.com.ar/>): Asesoramiento para Pymes. Enfocado en la apertura a nuevos mercados.
- **CNM Asociados** (<http://cnmasociados.com.ar/>): Asesoramiento de distintos tipos. La rama de comercio exterior se especializa en análisis de mercado y de precios, asesoramiento de exportación, promoción en el exterior y logística.

## Análisis de Stakeholders



En el cuadrante de alta influencia y bajo interés, se pueden encontrar a ciertos stakeholders que tienen una capacidad o poder particular para hacer o deshacer el negocio de Comex SA, y que a la vez no poseen un interés muy grande por los resultados que está presente. Entre ellos se encuentra la AFIP, que se encarga de recaudar los impuestos correspondientes al negocio y no tiene un interés particular en el funcionamiento de este, siempre y cuando se cumpla con el pago en tiempo y forma. También están los reguladores, como puede ser el gobierno, cuyas decisiones pueden habilitar, deshabilitar o limitar ciertas acciones o actividades que realiza la empresa. Para estos, Comex SA probablemente sea una empresa más. Bancos prestamistas referencia a las instituciones que financian a la empresa, en caso de que busque financiación externa. Mientras el capital se devuelve con los intereses correspondientes, al prestamista probablemente no le interese demasiado la forma en que se desenvuelve la empresa.

En la intersección de las variables alta influencia y alto interés, tenemos a los stakeholders que, como en el caso anterior, toman decisiones y acciones que pueden afectar fuertemente el funcionamiento del negocio, pero que en este caso sí poseen un interés grande por el proyecto. Aquí podemos encontrar, por ejemplo, a las empresas demandantes y oferentes de productos. Comex SA obviamente necesita de ambas para poder llevar a cabo su actividad de promoción de bienes y servicios de Buenos Aires para que compradores del exterior puedan adquirirlos fácilmente, y a la vez estas empresas se ven beneficiadas con una solución efectiva como la que Comex SA busca entregarles. Asimismo, la facilitación de la adquisición de estos bienes por parte de los compradores del exterior requiere el correcto funcionamiento de roles como el despachante de aduana y el forwarder que realiza el transporte. Por otro lado, el desempeño de los empleados que contrata la empresa que son considerados como especialistas en comercio exterior es de suma importancia para obtener buenos resultados. Estos empleados también se verán beneficiados, tanto económicamente como también por el lado del desarrollo de su carrera profesional, si la empresa consigue buenos resultados. Por lo tanto, poseen un interés considerable en el éxito de la empresa.

Por el lado de quienes tienen un interés particular muy alto en la empresa, pero no una gran influencia para afectar su funcionamiento, se pueden encontrar a los usuarios finales de los productos que se exportan desde Buenos Aires. Estos anhelan que esos productos sigan llegando a su país, y por eso prefieren que el proceso de exportación que Comex SA promueve, se continúe llevando a cabo. Pero Comex SA no depende tanto de estos usuarios finales, sino más bien de las empresas que adquieren estos productos en primera instancia. También están los miembros de la comunidad de Lanús, a quienes

probablemente les guste el concepto de tener muchas empresas y negocios funcionando en su zona, ya que al fin y al cabo la atracción de capital termina influyendo en la calidad de vida de ese lugar particular. Para Comex SA, sin embargo, este apoyo no afecta demasiado su capacidad de conseguir mejores resultados.

Por último, se identificó a los medios de comunicación como un stakeholder que no tiene un interés particular muy grande por la actividad que lleva a cabo la empresa, ya que es poco probable que algún medio decida dar a conocer a su público las tareas relacionadas al comercio exterior que lleva a cabo un facilitador como Comex SA. Asimismo, estos no poseen una influencia muy grande en el proyecto de Comex SA ya que las funciones de ambos no tienen mucho que ver y sería extraño que la empresa se vea favorecida/perjudicada por alguna decisión de algún medio de comunicación.

## **Empresa**

*Relevamiento de la Estrategia de la Empresa, mercados que atiende, estructura organizacional, activos estratégicos, productos o servicios ofrecidos, etc.*

### **Análisis FODA**

#### *Fortalezas:*

El servicio que brinda la empresa ofrece mucho valor agregado a sus clientes, ya que un proceso de exportación exitoso requiere de una investigación y conocimiento del mercado externo que muchas empresas no tienen ni pueden darse el lujo de pagar o enfocarse.

Además, el hecho de que la empresa ya cuenta con casos de éxito es una ventaja ya que posiciona a Comex SA como una solución probada y segura para quienes indagan sobre la posibilidad de adquirir un servicio de esta índole.

Asimismo, la empresa tiene presencia en múltiples plataformas digitales, lo cual expande los canales de comunicación posibles mediante los cuales los clientes existentes y potenciales pueden encontrar a la empresa y establecer contacto.

#### *Debilidades:*

En primer lugar, la página web de Comex SA, en especial la sección de su tienda online, es algo desorganizada y confusa. A primera vista, alguien que no conoce la empresa e ingresa probablemente no entienda completamente a que se dedica la empresa exactamente.

Por otra parte, si la empresa busca mantener un servicio de calidad con los más altos estándares, se ve obligada a cumplir las demandas salariales de los especialistas que contrata, las cuales probablemente sean en moneda dura (o al menos estar atado a esta).

#### *Oportunidades:*

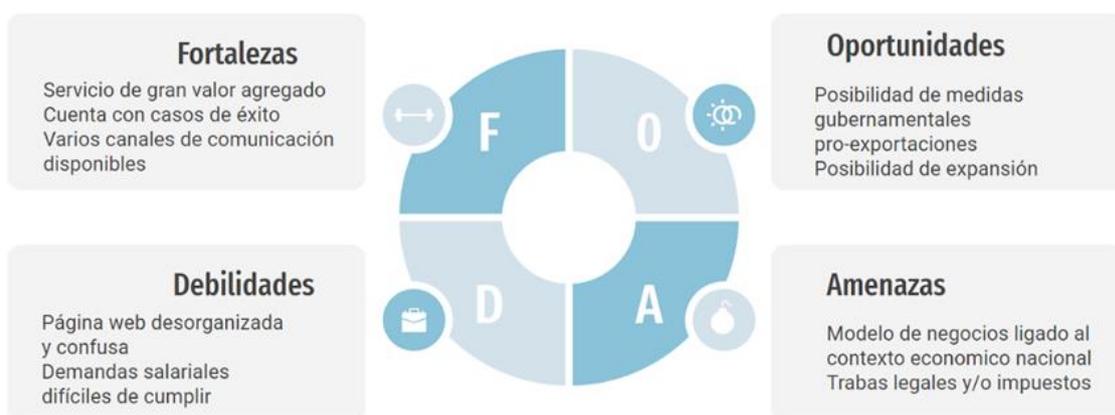
La búsqueda de una balanza comercial positiva podría potencialmente significar que el gobierno argentino adopte medidas pro-exportaciones, lo cual beneficiaría a la actividad que realiza la empresa.

Además, la empresa brinda sus servicios dentro de la provincia de Buenos Aires, por lo cual naturalmente todavía tiene la posibilidad de expandirse al resto del país.

#### Amenazas:

El modelo de negocio de la empresa se encuentra muy ligado al contexto económico del país, lo que le agrega algo de incertidumbre a su sustentabilidad en el largo plazo.

Las trabas legales y/o impuestos que impone/puede imponer el estado afectan directamente la viabilidad de los negocios de las empresas que son clientes de Comex SA.



## Análisis de las 4 preguntas

Este análisis consta de realizarnos 4 preguntas sobre la empresa en cuestión. Estas son sobre el mercado en el que se encuentran, el valor que proveen, las capacidades sobre las cuales se apoyan, y cómo logran el sostén en el tiempo.

En cuanto a la primera, el mercado en el que se encuentra es de comercio exterior, en donde compiten contra un sinnúmero de empresas que se encargan de lo mismo, así como también licenciados en comercio exterior, que podrían proveer el mismo valor, pero maximizándolo desde dentro de cada empresa de los clientes de Comex SA.

En segundo lugar, el valor que provee Comex SA, radica en la *simplicidad* del servicio, es decir, algo que parecía muy complejo como ser la exportación de un producto, pasa a ser fácil, y el *know-how* de los expertos en comercio exterior, quienes harán el matching entre oferta y demanda, así como los trámites para poder internacionalizar.

En esto último, deriva la mayor capacidad de la empresa, el equipo. Sin los expertos, no podrán generar valor en el servicio, ni podrán hacer el trámite tan fácil como debería serlo.

Finalmente, en cuanto al sostén en el tiempo, podría asociarse con la búsqueda de nuevos negocios, ya que la compañía no se quedó quieta, y abrió un marketplace para vender dentro de Argentina a través de su página web.

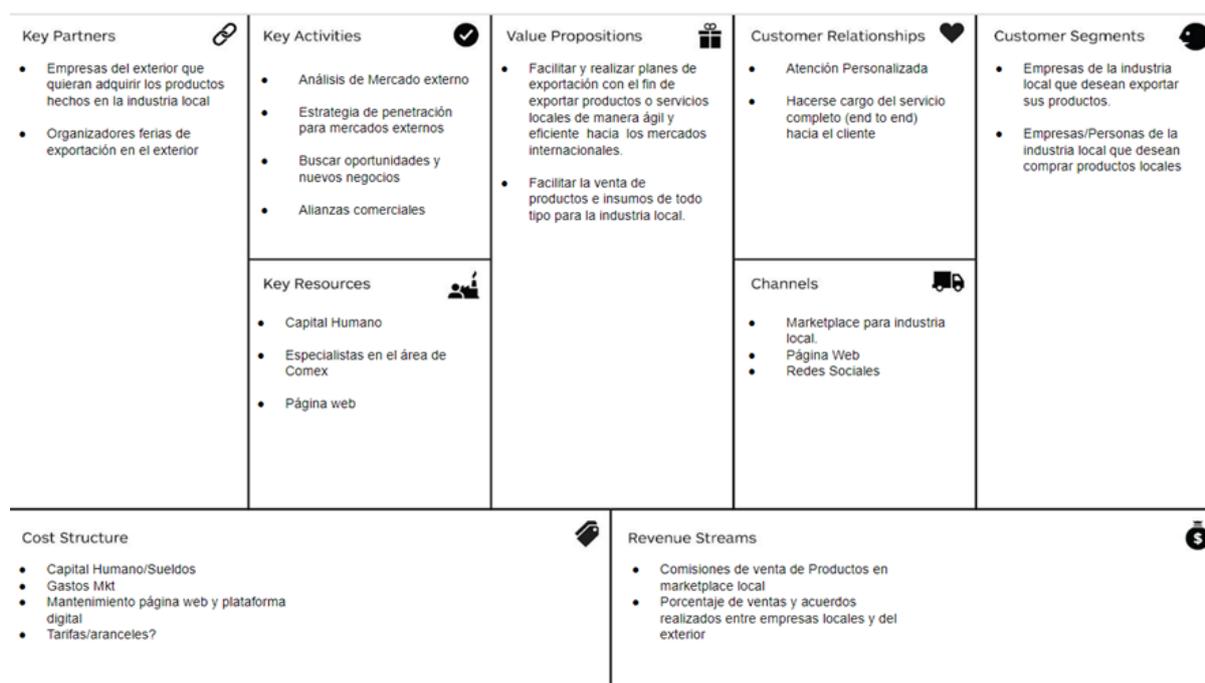
## Misión, Visión, Valores

Su misión es “promover bienes y servicios fabricados en la Provincia de Buenos Aires a fin de que compradores del exterior puedan adquirirlos de forma rápida y sencilla”

No se encontró la visión dentro del relevamiento.

Como valor principal, está la **responsabilidad**. Los miembros de Comex SA se comprometen enteramente a los efectos de satisfacer cabalmente los intereses del oferente y del demandante. Es decir, se hacen cargo del end to end del servicio, teniendo completa accountability sobre esta.

## Business Model Canvas



## Análisis de Capacidades propias

En cuanto a los recursos **tangibles** de Comex SA, al ofrecer un servicio y tener un marketplace virtual, estos son inexistentes (excluyendo las oficinas y todo el equipo que utilicen, como computadoras y elementos de oficina). El foco de la empresa está en los intangibles.

Por otro lado, los **intangibles**, siendo estos los recursos humanos, caracterizado por expertise en comercio exterior. Aquí puede destacarse la motivación para hacerse cargo de todo el proceso de exportación, proporcionando al cliente una experiencia sencilla y satisfactoria.

Dentro de los intangibles, están, además, los **no humanos**; los distintos casos de éxito muestran la buena reputación de la empresa. Al tratarse de una industria con un elevado nivel de competidores, la reputación es un aspecto clave. Si se tiene una mala reputación, los clientes no dudarán en buscar el servicio en alguno de los competidores.

## **Conclusión**

Se realizó un análisis con herramientas que pudieron ponerse en práctica. No así con herramientas como La Curva de Kotler, o El Análisis de Market Share, que no pueden hacerse por falta de datos o conocimiento tanto interno de la empresa, como de la industria. Con la información que pudimos recopilar, obtuvimos una idea general del negocio de la empresa y gracias a ello, en un futuro tendremos suficientes insights para realizar tanto suposiciones como preguntas para conversar junto con el ejecutivo de Comex SA.

Se pudo observar que internamente, la empresa cuenta con un producto principal que es la facilitación de exportación a otras empresas y está centrada en los comercios de la Provincia de Buenos Aires, especialmente la zona sur del conurbano bonaerense, donde se encuentra ubicada.

En cuanto al contexto, por un lado, muestra distintas variables y amenazas a tener en cuenta como la sensibilidad a los precios o la coyuntura política, pero por otro estas mismas pueden significar una gran oportunidad de crecimiento para el negocio en caso de ser positivas.

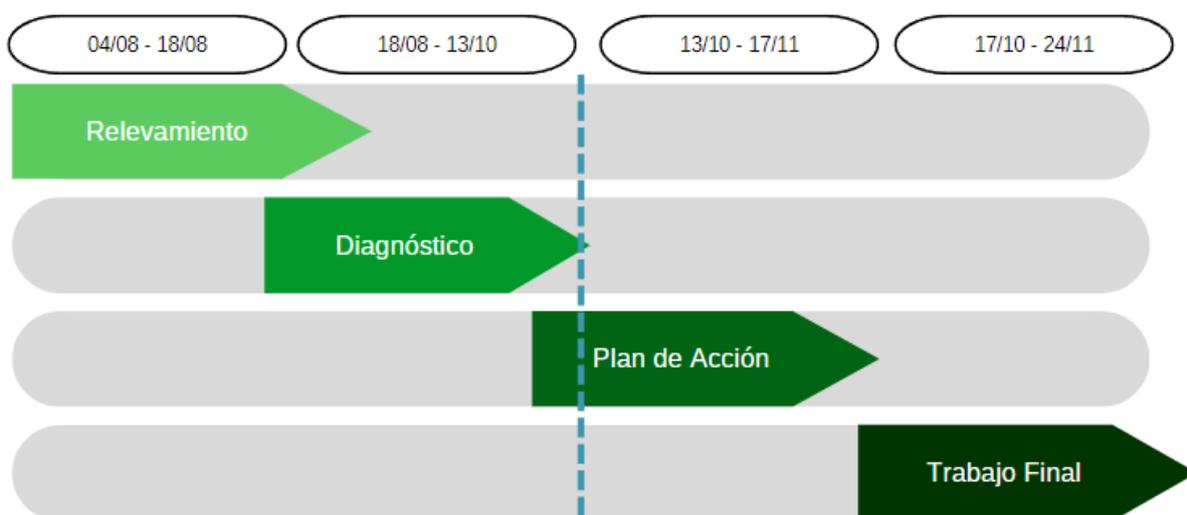
Próximamente, con el objetivo de llevar a cabo el diagnóstico correspondiente, se validará con la empresa el relevamiento realizado.

# Etapa de Diagnóstico

## Introducción

El siguiente trabajo es la continuación del relevamiento para la materia Diagnóstico Empresarial y Plan de Acción.

La empresa sobre la que se realiza análisis es Comex SA, de la cual se ha relevado información previamente, para poder diagnosticar los principales problemas de la empresa, así luego poder presentar resoluciones.



\*\* En donde estamos parados.

## Situación actual

En un primer contacto con la empresa, se había planteado la *necesidad de desarrollo de mayor demanda en el exterior para las pymes, clientes de Comex SA, que desean exportar sus productos y servicios.*

Sin embargo, a medida que hubo desarrollo de la información, y validación de suposiciones, se pudo hacer un acercamiento más nítido, y entendimos en que la empresa tiene varios problemas, que derivan en otros problemas.

Trust Me SRL es una empresa con varias unidades de negocio. Estas son Trust Me (consultoría para PyMEs), PymePlus (financiamiento para PyMEs), y Comex SA (servicios de exportación).

Comex SA es una tienda virtual de productos de terceros, que incluye logística de exportación de esos productos, búsqueda de proveedores para ellos, gestión de trámites, búsqueda de importadores y búsqueda de demanda en el exterior.

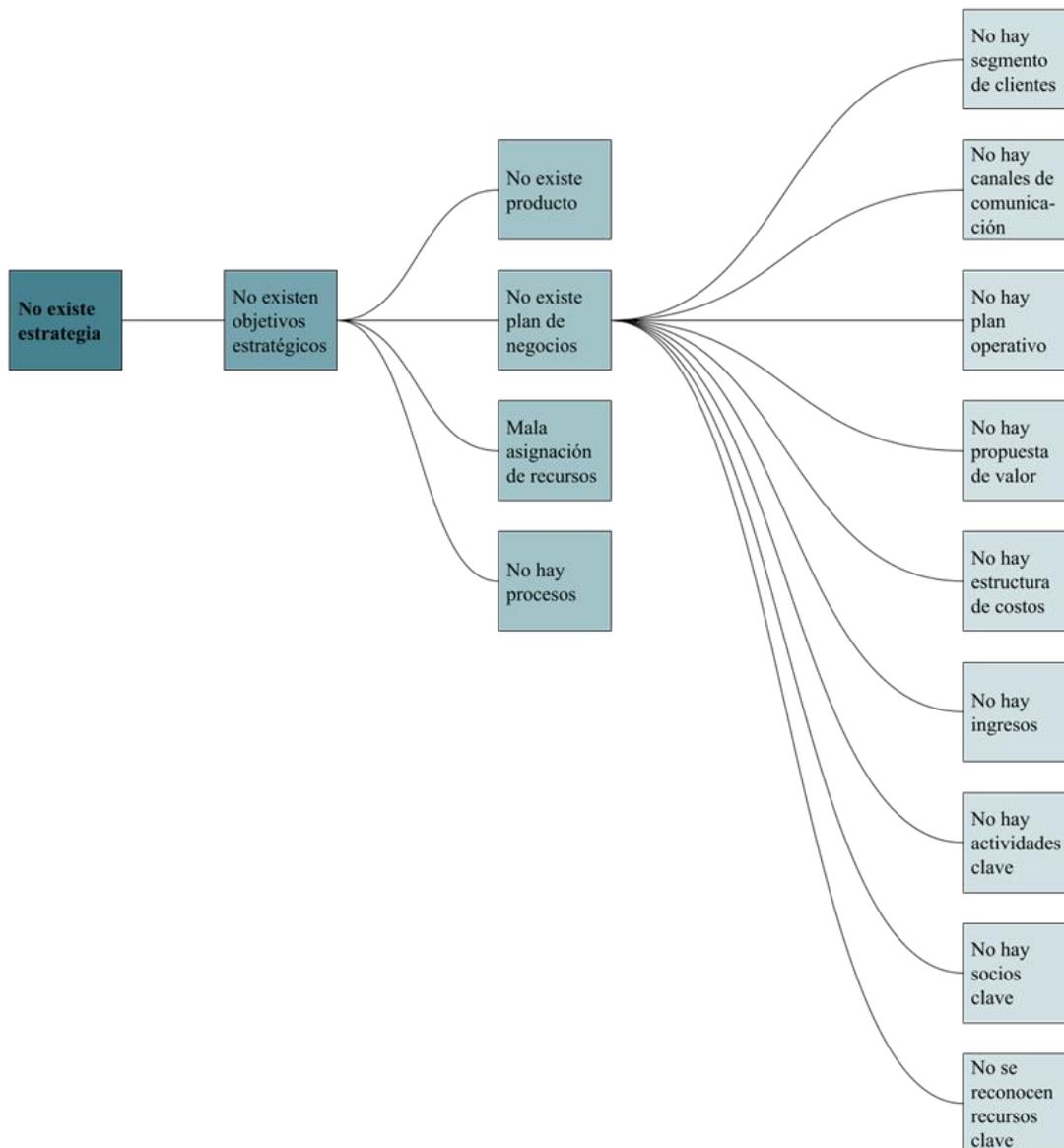
El modelo de negocios se basa en proveer valor por las gestiones entre compradores y vendedores, tercerizando el transporte logístico, ganando comisiones del 5% por venta en el exterior, y de un 10% por venta local, y cobrando todo costo o arancel al importador del exterior. Sus clientes que desean exportar suelen llegar por medio de recomendaciones, pero el problema que creen tener es la dificultad en la generación de la demanda en el exterior.

Esta rama de Trust Me SRL, tiene un año de vida, un empleado de tiempo parcial, y no cuenta con ningún caso de éxito. No cuentan con Licenciados en Comercio Exterior, sino que únicamente con una sola despachante de aduana.

Enfocándonos en el problema que Comex SA presentó en primera instancia, averiguamos que, luego de un año de vida, hubo casi nulo contacto con gente del exterior, y, si un cliente llega hoy, y el desarrollo de la demanda está resuelto, Comex SA no tiene ningún tipo de proceso definido para todo lo que pasa en el medio entre compra y venta. Es decir, no se sabe si el cuello de botella está en la demanda en el exterior, ya que nunca prosperó el contacto con algún posible importador del exterior.

Debido a lo detallado anteriormente, nos encontramos con una empresa en estado inicial, sin una estrategia, lo que deriva en no tener definido los pilares clave de todo negocio como procesos definidos, estructura organizacional, o cultura.

## Los Problemas



La empresa tiene una visión, en donde se quiere llegar a desarrollar Comex SA de forma tal, que sea el producto estrella de la cartera. ¿Cómo van a hacerlo? Hoy en día no lo tienen claro, ya que están destinando recursos insuficientes, y falta entendimiento de cómo construir el camino para lograrlo. Esto se debe en gran parte al hecho de que carecen de una estrategia empresarial, y por lo tanto no pueden definir un norte, un lugar hacia donde ir.

Siguiendo con esta línea, al haber una ausencia de estrategia, tampoco existen objetivos estratégicos, por lo que se imposibilita establecer metas y elaborar un plan para llegar hacia ellas. Por ejemplo, Comex SA cuenta con una tienda virtual, pero al no contar con objetivos claros, no sabe cuánto debería vender por ese canal para ser exitosos, lo que causa que la página web esté descuidada y desordenada, con muy pocos productos para ofrecer

En segundo lugar, la ausencia de metas definidas genera inevitablemente una inexistente asignación de recursos, así como también la inexistencia de procesos.

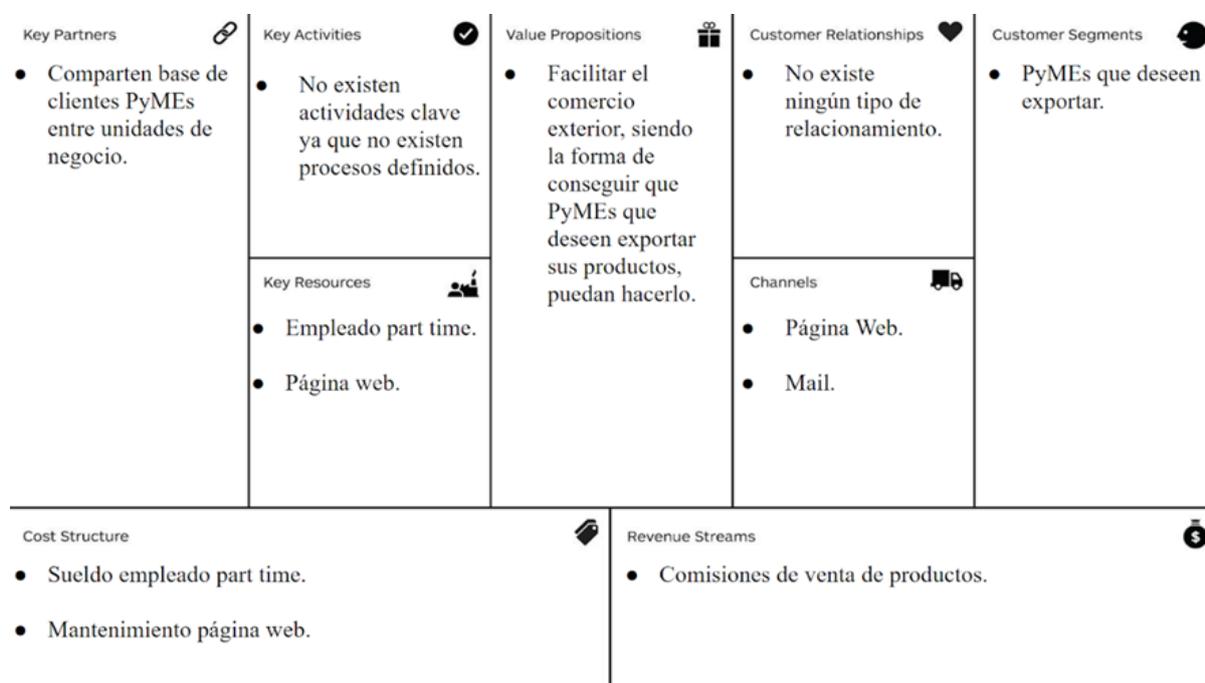
Finalmente, pero no menos importante, la falta de metas también dificulta la existencia de un modelo de negocios, ya que este es un documento que refleja la manera en la que se van a alcanzar dichos objetivos.

Este último problema, conlleva varios temas igualmente importantes.

Sin plan de negocios, no es posible saber si el negocio es viable económicamente o no, no hay claridad en el segmento de clientes al que apunta Comex SA, no hay canales de comunicación concretos, no hay una propuesta de valor totalmente explotada, no existe una estructura clara de costos ni de ingresos, ni existen recursos, socios, ni actividades clave definidos.

Para ser claros en cuanto a la inexistencia de un modelo de negocios, plasmamos la situación actual, en adelante “as is”.

## Modelo de Negocios As Is



Dentro del modelo de negocios actual, encontramos una propuesta de valor de la cual no tiene conocimiento la empresa en su conjunto, sino que es una mera visión de quien fundó esta unidad de negocios.

En segundo lugar, detectamos nulo relacionamiento con el cliente. La única vez que tuvieron contacto con quien podría ser un potencial comprador desde el exterior, se utilizó el canal de email. En este caso, solo se envió un mail y no hubo respuesta.

En tercer lugar, el segmento de clientes está claro, sin embargo, la otra parte del negocio, es decir, los que importan los productos desde el exterior, no están aún definidos.

En cuanto al flujo de ingresos, si bien hace un año es de \$0, la idea de la empresa es cobrar comisiones por venta (un 5% de cada venta hacia el exterior).

En relación con la estructura de costos, estos se componen de un sueldo de un empleado part time, y el mantenimiento de la página web, a su vez, estos también son los recursos clave, contribuyendo ambos en \$0 a la empresa (dado que no existen casos de éxito).

Además, podemos observar que las actividades clave no están claras, esto se debe a la falta de definición en los roles y procesos dentro de la empresa.

Finalmente, en cuanto a los socios clave, podríamos decir que no existe ningún tipo de relación entre los eslabones de la cadena de valor, como podría ser un forwarder, o una compañía de logística, sino que existe una pequeña sinergia entre unidades de negocio de Trust Me, al tener PyMEs clientes en las otras unidades, que desean exportar.

Al margen de esta poca claridad en el modelo de negocios de la empresa, el mismo problema resulta una causa de la inexistencia de un plan operativo, por lo que no existe ningún tipo de responsables a cargo de determinadas tareas de corto plazo.

## **Priorización**

La visión de Comex SA consiste en convertirse en el producto más importante y de mayor impacto de la cartera de Trust Me, en su búsqueda por impulsar el desarrollo de las PyMEs locales. Para lograr alcanzar esta visión, la misión que se plantea desde el lado de Comex SA es ser considerada una empresa confiable y con expertise en el proceso de exportación.

Los recursos con los que Comex SA cuenta actualmente para alcanzar dicha visión y misión son una tienda digital, una página web, y los servicios de un despachante de aduana interno, asignándole un 5% del total del presupuesto de Trust Me.

Habría que repensar si las herramientas que se destinan son suficientes para llegar a donde se quiere llegar. Para saber esto, es necesario determinar, a grandes rasgos, qué es lo que la empresa buscará realizar y cómo planea hacerlo.

La evidente falta de este plan general denota que el problema principal al que se enfrenta Comex SA es la falta de estrategia. ¿Por qué? Porque no hay camino entre la situación actual y la visión, y las herramientas para llegar a eso, son el 5% del presupuesto.

La visión permite definir el camino que se debe seguir para alcanzar la situación futura anhelada. Si se define una visión, pero no un método o guía para llegar a ella, el resto de las decisiones y procesos serán tomados sin un fundamento ni claridad. Realizar acciones sin estar alineado a una estrategia impide que se integren los esfuerzos debidamente, desperdiciando recursos y tiempo. La estrategia es un orden, pasos a seguir, es aquello que permite identificar fortalezas y debilidades y el plan de acción ante ellos. Es aquello sobre lo cual todas las acciones deben estar respaldadas.

Por todo lo antes mencionado, creamos una priorización de problemas.

En primer lugar, la ausencia de estrategia hace que no se tenga mediano ni largo plazo, lo que lleva a un desorden en el corto plazo. Por eso, si el enfoque es el corto plazo, no se va a estar realmente resolviendo el problema. Se decide priorizar este problema de alto nivel en lugar de los problemas de tipo operativos. Estos últimos, son meramente transaccionales, se perderá un peso más o un peso menos, pero sin tener clara la estrategia, nada del nivel operacional podrá ocurrir nunca.

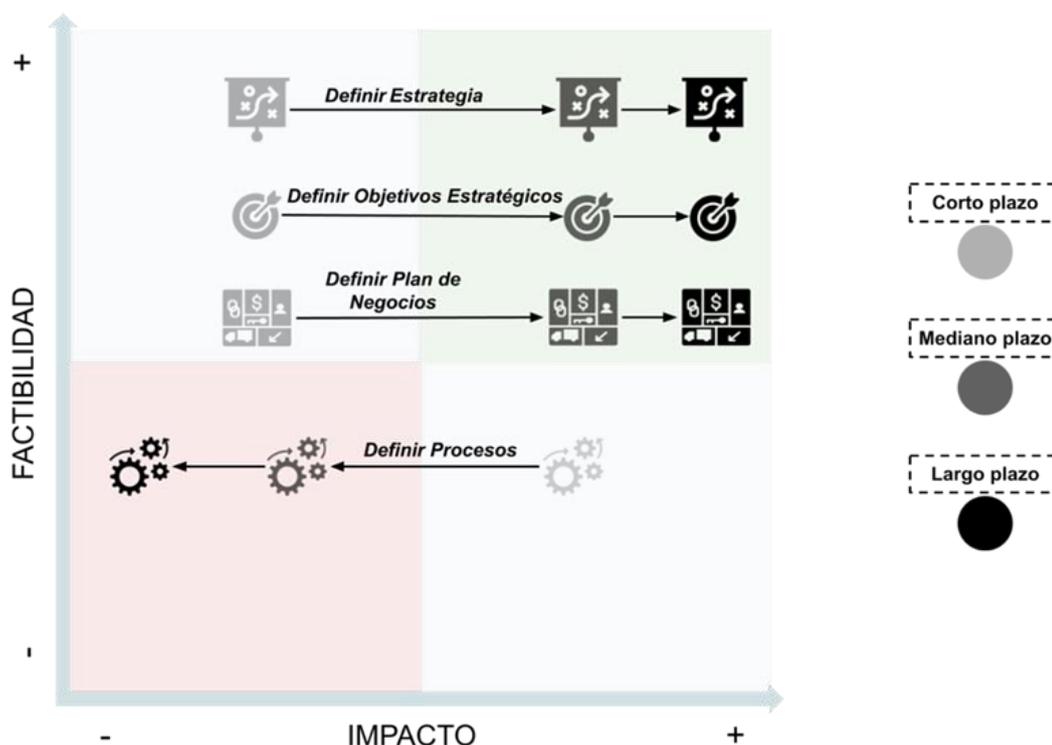
En segundo lugar, será de suma importancia acompañar la definición de la estrategia con los respectivos objetivos estratégicos. El fin de la definición de dichos objetivos del más alto nivel es materializar la estrategia definida en el punto anterior en metas más específicas, claras y medibles. Para ello, se requiere asegurar que estos sean efectivamente alcanzables para la empresa, y al fin y al cabo servirán de guía cuando, más adelante, el nivel gerencial de Comex SA deba formular los objetivos tácticos y operacionales.

En tercer lugar, se prioriza el problema de la falta de un modelo de negocios para Comex SA. Una vez definida la estrategia general y los objetivos estratégicos que la componen, resulta indispensable desarrollar un modelo mediante el cual se establezca explícitamente cuál es la propuesta de valor; los clientes a apuntar y los canales mediante los cuales se comunicaran con ellos; los recursos y actividades clave en la empresa; y la estructura de costos y fuentes de ingresos, entre otras cosas. Todo esto le dará a la empresa la base y soporte para poder llevar a cabo la estrategia e intentar alcanzar los objetivos estratégicos definidos, en su búsqueda por acercarse a la visión planteada.

Actualmente, la organización no tiene definido ninguno de los módulos del modelo de negocio. En Comex SA, no existe producto, sino que hay una vaga idea de lo que la empresa quiere ofrecer. Si viene un cliente y quiere contratar a Comex SA, la empresa no tiene del todo claro qué servicio va a prestar, sus responsabilidades o funciones. Entonces, una vez que esté debidamente definido el norte del negocio, el esclarecimiento del modelo de negocios le permitirá a Comex SA saber cómo puede estructurar sus actividades y recursos para ofrecer el producto que le permitirá, en un futuro, acercarse a la visión planteada.

Finalmente, la inexistencia de procesos parte de la base de que, sin saber qué es lo que se ofrece, tampoco se sabe cómo se ejecutan los procesos en el servicio que se ofrece. En este trabajo, nos centraremos en los procesos macro, ya que los procesos operativos, al igual que se explicó anteriormente, son transaccionales, pero no hacen al core de la organización, ni a lo necesario para poder comenzar con la empresa, por lo tanto, no se atacará el problema de la inexistencia de procesos.

## Las Soluciones



Respetando la priorización de problemas, la primera solución es la creación de una estrategia. Esto debe ser lo primero que Comex SA debe realizar ya que la estrategia definirá el rumbo que deberá seguir la empresa. La falta de una estrategia definida trae consigo un sinnúmero de problemas por lo que definirla debe ser la prioridad principal de la organización. Por otro lado, una clara definición de la estrategia permite a la organización no solo enfocarse en el resto de las cuestiones a mejorar, sino que también cuenta con un norte claro al cual dirigir sus esfuerzos. Una vez que existe estrategia, es cuando se puede comenzar a pensar en las demás soluciones.

La estrategia tiene impacto tanto en el corto, mediano y largo plazo. En el mediano y largo plazo resulta evidente ya que, sin la estrategia, no se tiene definido el accionar que deberá realizar la empresa para alcanzar sus objetivos. En el corto plazo, la falta de estrategia impacta indirectamente. La organización podría definir procesos y acciones en el corto plazo, pero sin una estrategia definida, estos resultan carentes de sentido y no se logra comprender si se los está aplicando correctamente.

En segundo lugar, se propone definir objetivos estratégicos. Es de alta factibilidad porque no debería consumir mucho tiempo ni recursos para cumplirlo. Con los recursos actuales hay la suficiente capacidad e intencionalidad para poder lograrlo. Es de bajo impacto porque al ser intangible, sin procesos y sin ser accionables, por sí solo no aporta tanto valor. El impacto de los objetivos estratégicos es mayor en el mediano y largo plazo ya que, a corto plazo es posible llevar a cabo las operaciones de la empresa sin objetivos fijados. Sin embargo, estas operaciones serán en vano ya que no se comprende cuál es el fin de estas, por lo que no es posible entender si dichas acciones son realizadas correctamente o si estas deben ser corregidas.

En tercer lugar, hay que definir el modelo de negocios. Este alinea a todas las partes de la empresa en función de la estrategia. Es de alto impacto porque permite ver a la empresa como un todo en conjunto y no en distintas partes inconexas. Es de mediana factibilidad ya que hay que mejorar múltiples aspectos del modelo de negocios, y con los recursos actuales llevará tiempo definir e implementar cada uno de ellos.

Finalmente, se encuentra la definición de procesos. El impacto de estos resulta mayor a corto y mediano plazo ya que estos permiten la realización de las operaciones necesarias para llevar a cabo el servicio de exportación. Sin embargo, su definición no tiene tanto impacto a largo plazo como las otras soluciones propuestas ya que los procesos, por sí solos, no lograrán el cumplimiento de la visión de Trust Me, por lo tanto, no será tenido en cuenta para solucionar los problemas antes mencionados. Estos necesitan ser acompañados de las otras soluciones para ello. A pesar de que a priori pueda parecer que la definición de los procesos es más factible, dado que la empresa cuenta hoy con más herramientas para lograr esto, el plan de negocios es el paso necesario para la definición de los procesos. El plan de negocios permite mostrar cómo la empresa va a llevar a cabo su estrategia y cómo va a transmitir valor a sus clientes. En consecuencia, los procesos van detrás del plan, siendo estos el soporte necesario para que este sea llevado a cabo.

## El Modelo de Negocios

Para poder proveer una recomendación a Comex SA sobre su modelo de negocios, luego de anteriormente plasmar la situación “as is”, planteamos un modelo de negocios por el cuál, implementado, podríamos llegar a acercarnos a la visión de la empresa, en adelante “to be”.

### Modelo de Negocios To Be

<p><b>Key Partners</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas del exterior que quieran adquirir los productos hechos en la industria local.</li> <li>• Organizadores ferias de exportación en el exterior</li> <li>• Forwarders.</li> <li>• Empresas cliente en las otras unidades de negocio: PymePlus y Trust Me.</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Mercado externo</li> <li>• Estrategia de penetración para mercados externos</li> <li>• Buscar oportunidades y nuevos negocios.</li> <li>• Crear y ofrecer servicios conjuntos entre UN.</li> <li>• Alianzas comerciales</li> </ul> <p><b>Key Resources</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> <li>• Especialistas en el área de Comex</li> <li>• Página web</li> <li>• Equipo Comercial</li> </ul>	<p><b>Value Propositions</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación eficiente de la oferta de productos exportable con la demanda del exterior.</li> <li>• Exportación asegurada y segura por cuenta y orden de terceros.</li> <li>• Plazos cortos en el proceso de exportación.</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada antes y después del proceso de exportación.</li> <li>• Hacerse cargo del servicio completo (end to end) hacia el cliente.</li> <li>• Descuentos por volumen de productos exportados.</li> </ul> <p><b>Channels</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web/Marketplace</li> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Mail</li> <li>• Comunicación directa con ejecutivos de pymes/empresas locales (reuniones)</li> </ul>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas/PyMEs de la industria local que desean exportar sus productos.</li> </ul>
<p><b>Cost Structure</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano/Sueldos</li> <li>• Gastos Mkt</li> <li>• Mantenimiento página web y plataforma digital.</li> </ul>		<p><b>Revenue Streams</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifas fijas por el servicio dado</li> <li>• Porcentaje de ventas y acuerdos realizados entre empresas locales y del exterior</li> </ul>		

## **Conclusión**

Entendiendo que Comex SA tiene una visión, nuestro trabajo será recomendar a Comex SA cómo llegar a esa visión, ya que, como pudimos desarrollar anteriormente, el camino que está tomando la empresa hoy, puede no ser el indicado.

El problema principal que tiene la empresa es la falta de una estrategia, esto genera que no haya rumbo hacia donde ir. Al no haber un norte, la empresa no puede contar con objetivos estratégicos y sin esto es imposible determinar un plan de negocios, procesos o una asignación de recursos eficiente.

Para solucionar este problema, se presentó un análisis de la situación actual de la empresa, para luego proponer ciertos objetivos estratégicos con el fin de guiar a esta hacia una meta. Teniendo en cuenta la importancia de estos objetivos, se propuso un modelo de negocios que se adecue a las necesidades de Comex SA. Este modelo es iterativo y va a ir modificándose a medida que se vaya entendiendo el negocio en profundidad.

Con este plan de negocios ya elaborado, la posibilidad y factibilidad de proponer ciertos procesos o pensar en un “producto” va a ser mucho mayor. Esto va a ser posible debido a que se van a conocer las actividades clave, la estructura de costos, los recursos clave, los segmentos de clientes, etc.

Finalmente, con todos estos temas encaminados y con cierta vinculación entre ellos, creemos que Comex SA va a poder comenzar a convertirse en la unidad de negocio estrella de Trust Me SRL.

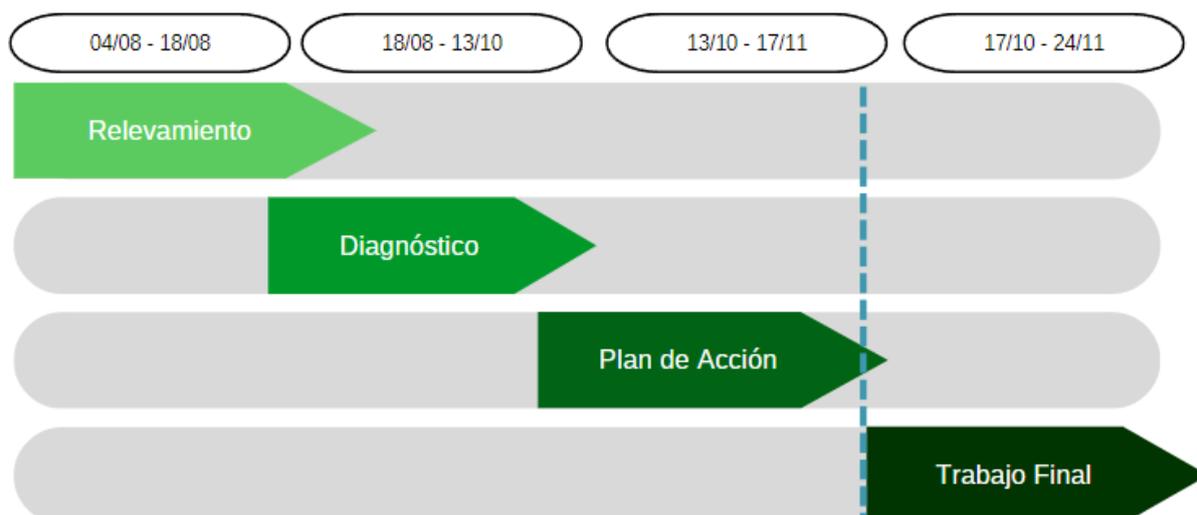
Para continuar con este trabajo, en el Plan de Acción se propone el paso a paso para poder llevar a cabo la solución integral propuesta.

# Etapa de Plan de Acción

## Introducción

El siguiente trabajo es la continuación del relevamiento para la materia Diagnóstico Empresarial y Plan de Acción.

Ya hemos relevado información sobre la empresa, entendimos la situación actual, destacamos los problemas, y ahora vamos a centrarnos en el plan de acción a seguir.



\*\* En donde estamos parados.

## Cronograma de implementación

Tal como planteamos anteriormente en la etapa de diagnóstico, existen 3 principales problemas en Comex SA; la ausencia de estrategia, la falta de objetivos estratégicos, y la inexistencia del plan de negocios.

Estos problemas intentarán resolverse en una solución con una serie de etapas dependientes una de la anterior; primeramente, definir la estrategia, luego los objetivos estratégicos, y finalmente armar y seguir un plan de negocios.

Esto denota una naturaleza de solución meramente estratégica, dado que el problema en sí mismo es estratégico.

Las etapas propuestas a continuación serán llevadas a cabo de la siguiente manera: en primer lugar, el C-Level de la empresa desarrollará las actividades por su cuenta. Una vez finalizado el proyecto se trabajará en conjunto con una consultora estratégica para revisar y corregir aquellas partes en las que sea necesario. El proyecto tendrá una duración inicial de cuatro meses, seguido de un período de seis semanas de trabajo con la consultora.

## Etapa #1: Definir la estrategia

Acciones a implementar:

1. *Definir misión:* En este paso se debe definir lo que la compañía desea lograr, en qué medios se va a apoyar para conseguirlo y a quiénes está dirigido ese esfuerzo.
  - a. Recursos: C-Level y consultora estratégica
  - b. Tiempo: 1 día
  - c. Output: misión claramente definida.
2. *Definir la visión:* Esta acción alude a clarificar hacia dónde va la empresa, a dónde aspira llegar en el futuro.
  - a. Recursos: C-Level y consultora estratégica
  - b. Tiempo: 1 día
  - c. Output: visión establecida.
3. *Definir los valores:* En esta instancia se instauran los principios de una organización y dan cuenta de cómo debe ser la conducta ideal que debe seguir la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.
  - a. Recursos: C-Level y consultora estratégica
  - b. Tiempo: 1 día
  - c. Output: valores definidos.
4. *Comunicar internamente:* Se debe bajar hacia todos los miembros de la empresa la misión, visión y valores, y luego validar que se entendió claramente.
  - a. Recursos: toda la organización.
  - b. Tiempo: 1 día
  - c. Output: el total de la organización debe tener un claro entendimiento de la misión, visión y valores de la misma.

## Etapa #2: Definir objetivos estratégicos

Acciones a implementar:

1. *Análisis de la competencia e investigación de mercado:* Este paso alude a entender que es lo que está haciendo la competencia en cuanto a objetivos estratégicos. Es decir, entender qué tipo de estrategias están predominando en el mercado apuntado, y cómo se están manejando para observar en qué medida están cumpliendo esa estrategia. También, hay que tener una referencia del tamaño del mercado, el crecimiento anual del mismo y el precio que están dispuestos a pagar por los servicios ofrecidos. Esto hay que realizarlo para cada perfil de cliente. También es importante investigar sobre los potenciales competidores y su market share. No es necesario que esta investigación sea perfecta si no a modo de estimación, ya que dado el mercado y la industria en la que estamos trabajando, va a ser muy complicado poder conseguir mucha información. Estos análisis se realizarán al principio del proyecto para poder contar con su información cuanto antes.

- a. Recursos: C Level + Contactos en otras empresas (Pymes que trabajen con exportadoras, amigos de los fundadores) + Consultora estratégica
  - b. Tiempo: 1 mes
  - c. Output: Informe detallando modelo de negocios de algunos de los competidores y sus ventajas competitivas. Informe para cada segmento de cliente con datos estimados del tamaño del mercado, el crecimiento, el share de cada uno de los competidores y lo que están dispuestos a pagar por el servicio. Informe detallando modelo de negocios de algunos de los competidores y sus ventajas competitivas.
2. *Definir objetivos estratégicos:* Deben ser objetivos que acerquen a Comex SA a su estrategia. Para establecerlos, deben ser SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Realizables, y medidos en el Tiempo). Para su definición, vamos a hacer un enfoque metodológico: en primer lugar, vamos a definir los ejes estratégicos (e.g la cultura organizacional, la operación del servicio, etc.) que consideramos más importantes para la empresa y su solución. Luego asignaremos un objetivo estratégico por cada uno de estos ejes. En cuanto a la redacción de los objetivos estratégicos, buscaremos plantearlos como productos o resultados de los esfuerzos que debemos realizar. Para ello, hay que evitar iniciar su definición con un verbo en infinitivo ya que puede generar una confusión entre objetivos y actividades.
- a. Recursos: C-Level y consultora estratégica
  - b. Tiempo: 1 día.
  - c. Output: Objetivos estratégicos establecidos y claros, planteando metas a alcanzar.
3. *Definir Factores Críticos de Éxito:* cuales son los puntos clave necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estos deben responder a la pregunta: ¿qué debe hacerse para tener éxito en ese objetivo? Definiremos 3 por cada objetivo estratégico.
- a. Recursos: C-Level y consultora estratégica
  - b. Tiempo: 1 día.
  - c. Output: FCE definidos que permitan identificar el alcance de los objetivos.
4. *Medir con KPIs:* Establecer mediciones, en dónde haya un 70% de probabilidad de no cumplirse el objetivo. Se indica el objetivo, y se mide en una medida de aquel objetivo.
- a. Recursos: C-Level (evaluación de resultados) + Organización (documentación de logros) + Consultora estratégica
  - b. Tiempo: 1 día.
  - c. Output: Resultados semanales/mensuales indicando el % de alcance hacia el objetivo.
5. *Comunicar internamente:* Se debe bajar hacia todos los miembros de la empresa los objetivos estratégicos, la manera de llegar a ellos - a través de los FCE-, y en qué medida se debe llegar a ellos - a través de los KPIs -.
- a. Recursos: C-Level (evaluación de resultados) + Organización
  - b. Tiempo: 1 día.
  - c. Output: Alineación en los objetivos, medición y proceso entre C-Level y operación.

### Etapa #3: Definir plan de negocios

Acciones a implementar:

1. *Desarrollar un análisis FODA*: Entender fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas actuales de la unidad de negocios. Sirve para saber dónde está parado Comex SA. Teniendo en cuenta este análisis, Comex SA podrá tener mucho más en claro hacia dónde dirigir sus recursos en el plan de negocios, ya que podrá enfocarse de lleno en las oportunidades que se le brindan. Como output, deberían realizar una descripción general de los productos que se busca ofrecer.
  - a. Recursos: C-Level y consultora estratégica
  - b. Tiempo: 3-5 días.
  - c. Output: Resumen del análisis FODA.
2. *Definir Buyers Persona*: Definir características de potenciales clientes. La finalidad es poder generar perfiles de clientes que puedan ayudar a diferenciarlos.
  - a. Recursos: Empleados actuales + C-Level + consultora estratégica
  - b. Tiempo: 1-3 días.
  - c. Output: Informe con perfiles de cliente. Incluye características de cada uno.
3. *Definir un modelo de estructura organizacional*: En lo ideal, Comex SA debería armar 3 modelos de estructura organizacional, con roles y funciones correspondientes, en 3 momentos de la organización; el momento fundacional, el momento de la puesta en marcha, y el modelo de expansión. No olvidar que algunas funciones pueden estar dadas por otras unidades de negocio dentro del grupo económico.
  - a. Recursos: C-Level y consultora estratégica
  - b. Tiempo: 1-2 días.
  - c. Output: Informe de modelo de estructura organizacional.
4. *Definir modelo de negocios*: Establecer los bloques que hacen a la empresa generar valor.
  - a. Recursos: Empleados actuales + C-Level + consultora estratégica
  - b. Tiempo: 1 mes.
  - c. Output: Informe de modelo de negocios.
5. *Validar módulos*: Para este punto, hay que definir si cada uno de los bloques del modelo de negocios funciona y si es viable económicamente y acordando con los recursos que tenga disponible la empresa. Además, proponemos realizar un MVP<sup>1</sup>, para entender si la propuesta de valor aporta lo que debe aportar, y proporciona valor. Adicionalmente, la empresa debe tener en claro cuáles son los productos que se van a exportar y porque a los importadores les interesa conseguirlos directamente desde la provincia de Buenos Aires (cuales son las ventajas). Es conveniente que la empresa cree relaciones a largo plazo con los importadores para así poder tener un flujo de ingresos constante a lo largo de los años.
  - a. Recursos: C-Level y consultora estratégica
  - b. Tiempo: 3 semanas.
  - c. Output: Modelo de negocios validado.
6. *Plan Financiero*: Esto va a ser necesario para que Comex SA calcule sus costos iniciales y puesta en marcha, con el objetivo de poder establecer proyecciones financieras futuras.

---

<sup>1</sup> Producto mínimo viable. Apuesta a realizar la mínima expresión funcional de la propuesta de valor, para entender si esta es viable.

- a. Recursos: C Level + Consultora estratégica
  - b. Tiempo: 2 semanas.
  - c. Output: Plan financiero y hojas de cálculo necesarias para la etapa inicial.
7. *Plan de Ventas/Marketing*:Cuál va a ser el canal para contactar a potenciales clientes. Cómo se va a promocionar la empresa (Online, voz a voz, llamada en frío) y cuál es el mensaje que se va a querer comunicar.
- a. Recursos: C Level + potencialmente: agencias de marketing/publicidad + consultora estratégica
  - b. Tiempo: 1 semana.
  - c. Output: Plan de ventas/marketing y guía para “go to market”.
8. *Comunicar internamente*: Se debe bajar hacia todos los miembros de la empresa el plan de negocios, para que se entienda cómo la compañía llegará a su norte. Esto se puede hacer mediante un memo o un resumen ejecutivo, en el cual se exprese todo el plan de negocios desarrollado anteriormente.
- a. Recursos: Toda la Organización.
  - b. Tiempo: 1 día.
  - c. Output: Plan de negocio y memo.

### Conclusiones - Soluciones

La realización de este proyecto presenta una serie de beneficios de alto valor para la organización. En primer lugar, Comex SA logra contar con una estructura definida y robusta. Esto permite llevar a cabo sus operaciones, acercarse a sus objetivos y adaptarse a los desafíos que se vayan presentando. Aunque el impacto de las soluciones pueda no parecer inmediato, estas deben ser realizadas cuanto antes ya que al término de estas, Comex SA contará con las herramientas para iniciar su búsqueda, y futura retención de clientes. Por último, cabe destacar que pese a que en el corto plazo pueda parecer como mucho trabajo cuya utilidad no es de rápida apreciación, este proyecto le permitirá a Comex SA comenzar a ser la unidad de negocios rentable que TrustMe busca.

## Calendario - Gantt

Tareas	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	S1	S2	S3	S4																
<b>Definir la Estrategia</b>																				
Definir misión	■																			
Definir la visión	■																			
Definir los valores	■																			
Comunicar internamente	■																			
<b>Definir Objetivos Estratégicos</b>																				
Análisis de la competencia	■	■	■	■																
Investigación de Mercado	■	■	■	■																
Definir objetivos estratégicos		■	■																	
Definir Factores Críticos de Éxito		■	■																	
Medir con KPIs		■	■																	
Comunicar internamente			■																	
<b>Definir Plan de Negocios</b>																				
Desarrollar un análisis FODA				■																
Definir Buyers Persona				■																
Definir un modelo de estructura organizacional				■																
Definir modelo de negocios					■	■	■	■	■											
Validar módulos										■	■	■								
Plan Financiero														■	■	■				
Plan de Ventas/Marketing																				
Comunicar internamente															■					
<b>Trabajo con la Consultora</b>																				
Revisión del proyecto																				■

## Valuación Económica

Para poder realizar la evaluación económica, se tomó en cuenta los siguientes puntos.

- a) *Los costos de los primeros meses tomando en cuenta el precio de la consultoría estratégica y de cuántas horas hará uso Comex SA.*

Los proyectos de consultoría estratégica duran aproximadamente de 6 a 8 semanas.

Estimamos el valor de una hora de cada seniority, de un analista que dedicará un 80% de su tiempo al proyecto, de un gerente que dedicará el 20%, y de un socio que dedicará un 5%, dándonos como resultado el costo para Comex SA.

Siendo que una consultora importante World Class cobra USD 5000 por semana de proyecto, se estima la hora de un analista de una consultora intermedia en tamaño, en un 50% del valor de la hora en una consultora World Class. Con esto, se estima que la hora de un gerente vale un 50% más que la hora del analista, y la hora de un socio un 100% más.

<i>Analista (%T)</i>	80,00%	256	Hs/Analista	\$62,50	USD/h
<i>Gerente (%T)</i>	15,00%	48	Hs/Gerente	\$93,75	USD/h
<i>Socio (%T)</i>	5,00%	16	Hs/Socio	\$125,00	USD/h

Por otro lado, se definió otro escenario en donde se estima la hora de un analista de una consultora intermedia en tamaño, en un 25% del valor de la hora en una consultora World Class, y se tomó el 80% de las horas de un analista, y un 25% del tiempo de un gerente, por quien se cobra un 65% de la hora en una consultora World Class. Este valor puede ser más real, ya que,

como supuesto, entendemos que una consultora más pequeña puede traer similares resultados que una consultora World Class, dado el tamaño y los problemas a los que se enfrenta Comex SA.

<i>Analista (%T)</i>	80,00%	256	Hs/Analista	\$31,25	USD/h
<i>Gerente (%T)</i>	20,00%	64	Hs/Gerente	\$81,25	USD/h

b) *Los costos de levantar una estructura organizacional.*

A medida que la empresa crezca, se sumarán costos en concepto de sueldos, para poder dar abasto con los clientes. Por lo tanto, se tomó como base nuestra recomendación de estructura, y se utilizó la paga del mercado como referencia, para poder estimar costos de la empresa. Para estimar los costos en dólares, y ser consistentes con el análisis, se utiliza el tipo de cambio MEP, el cual es libre y legal<sup>2</sup>.

<i>Periodo</i>	<i>Puesto</i>	<i># Comex SA</i>	<i>Sueldo \$</i>	<i>Sueldo USD</i>
Puesta en Marcha	Gerente General	1	\$500.000,00	\$1.694,51
Puesta en Marcha	Gerente Administración y finanzas	1	\$400.000,00	\$1.355,61
Puesta en Marcha	Analista Comercial	2	\$350.000,00	\$2.372,32
Puesta en Marcha	Despachantes de aduana	2	\$260.000,00	\$1.762,29

c) *Los ingresos hoy.*

Al no haber tenido casos de éxito, los ingresos de hoy son \$0.

d) *Los ingresos dentro del próximo año.*

Para estimarlos, nos basamos en una aproximación de cuántos clientes podría tener Comex SA en el próximo año. Esto se define a partir de cuántas PyMEs existen en Lanús, y se estima atacar un 1% de aquel número, lo cual lleva a 30 clientes a fin de año, que podrían ser acumulados en tres períodos (Marzo, Junio, Septiembre).

<b>Total PyMEs en Argentina</b>	1.600.000,00
<b>Total PyMEs en Lanús</b>	3000
<b>Total a atacar en el primer año de Comex SA (1%)</b>	<b>30</b>

Luego, le consultamos a la colaboradora que trabaja en la empresa, cuál es el precio de venta y el volumen de clientes (unidades) que tuvieron la intención de exportar. Con estos valores, y la comisión del 5% por transacción, Comex SA comienza su flujo de fondos.

<sup>2</sup> <https://www.rava.com/perfil/DOLAR%20MEP> al 31/10/2022.

<b>Periodo</b>	<b># Clientes (acumulado)</b>	<b>Volumen Clientes</b>	<b>\$Pv Exterior (USD/Unidad)</b>	<b>% Comisión (5%)</b>
3-2023	10	500	100	2500
6-2023	20	500	100	2500
9-2023	30	500	100	2500

El valor del proyecto con los volúmenes y precios de venta no hace el negocio muy conveniente<sup>3</sup>. Por lo tanto, se propuso 2 escenarios más, aumentando el volumen de venta, para entender cómo varían los ingresos y el valor del proyecto.

- Con un aumento de 100% del volumen, conseguido con 30 clientes que se dedican a la industria de los muebles para armar, por ejemplo, representaría un aumento de ingresos de un 100%, y un aumento del valor del proyecto en un 1233,31%.

<b>Periodo</b>	<b># Clientes (acumulado)</b>	<b>Volumen Clientes</b>	<b>\$Pv Exterior (USD/Unidad)</b>	<b>% Comisión (5%)</b>
3-2023	10	1000	100	5000
6-2023	20	1000	100	5000
9-2023	30	1000	100	5000

- Con un aumento de 300% del volumen, conseguido con 30 clientes que se dedican a la industria de los muebles para armar, por ejemplo, representaría un aumento de ingresos de un 300%, y un aumento del valor del proyecto en un 3699,92%.

<b>Periodo</b>	<b># Clientes (acumulado)</b>	<b>Volumen Clientes</b>	<b>\$Pv Exterior (USD/Unidad)</b>	<b>% Comisión (5%)</b>
3-2023	10	2000	100	10000
6-2023	20	2000	100	10000
9-2023	30	2000	100	10000

e) *Perpetuidad*

Debido a que se espera que Comex SA crezca a partir de esta solución, para toda su vida, se aumenta en una tasa de perpetuidad, con crecimiento del 1% anual.

<sup>3</sup> El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión.

f) *Tasa de descuento*

El Valor Presente Neto está dado a una tasa de descuento anual de un 15,87%, siendo este valor la tasa de bono del tesoro de Estados Unidos<sup>4</sup>, sumado a una tasa de riesgo por el hecho de estar en Argentina<sup>5</sup>.

El resultado final está plasmado en la siguiente [planilla](#).

### **Resultados**

Si la empresa pone en marcha el proyecto recomendado, y comienzan a exportar productos de PyMEs en más volumen, podrá tener 2 tipos de resultados:

1. Si el volumen es más de un 100% más, y el valor de la consultora es alto, el valor del proyecto será **\$490.876,55**, sin ver retorno en el primer año.

<i>Periodo</i>	<i>Ingresos</i>	<i>Costo de Solución</i>	<i>Costos Empresa</i>	<i>Neto</i>	<i>Tasa de Descuento</i>	<i>Valor Presente</i>	<i>Valor Terminal</i>	<i>Payback</i>
12-2022	\$0,00	\$22.500,00	\$7.184,74	-\$29.684,74	1,00	-\$29.684,74		-\$29.684,74
1-2023	\$0,00	\$0,00	\$7.184,74	-\$7.184,74	0,99	-\$7.097,08		-\$36.869,47
2-2023	\$0,00	\$0,00	\$7.184,74	-\$7.184,74	0,98	-\$7.010,50		-\$44.054,21
3-2023	\$5.000,00	\$0,00	\$7.184,74	-\$2.184,74	0,96	-\$2.105,75		-\$46.238,94
4-2023	\$5.000,00	\$0,00	\$7.184,74	-\$2.184,74	0,95	-\$2.080,06		-\$48.423,68
5-2023	\$5.000,00	\$0,00	\$7.184,74	-\$2.184,74	0,94	-\$2.054,68		-\$50.608,41
6-2023	\$10.000,00	\$0,00	\$7.184,74	\$2.815,26	0,93	\$2.615,37		-\$47.793,15
7-2023	\$10.000,00	\$0,00	\$7.184,74	\$2.815,26	0,92	\$2.583,47		-\$44.977,89
8-2023	\$10.000,00	\$0,00	\$7.184,74	\$2.815,26	0,91	\$2.551,95		-\$42.162,62
9-2023	\$15.000,00	\$0,00	\$7.184,74	\$7.815,26	0,90	\$6.997,86		-\$34.347,36
10-2023	\$15.000,00	\$0,00	\$7.184,74	\$7.815,26	0,88	\$6.912,49		-\$26.532,09
11-2023	\$15.000,00	\$0,00	\$7.184,74	\$7.815,26	0,87	\$6.828,16		-\$18.716,83
12-2023	\$15.000,00	\$0,00	\$7.184,74	\$7.815,26	0,86	\$6.744,86	\$505.675,20	-\$10.901,57

<sup>4</sup> <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa> al 31/10/2022.

<sup>5</sup> [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html) La tasa de riesgo está dada por Country Risk Premium de Argentina, al 31/10/2022.

2. Si el volumen es más de un 100% más, y el valor de la consultora es medio, el valor del proyecto será **\$500.176,55**, sin ver retorno en el primer año.

Periodo	Ingresos	Costo de Solución	Costos Empresa	Neto	Tasa de Descuento	Valor Presente	Valor Terminal	Payback
12-2022	\$0,00	\$13.200,00	\$7.184,74	-\$20.384,74	1,00	-\$20.384,74		-\$20.384,74
1-2023	\$0,00	\$0,00	\$7.184,74	-\$7.184,74	0,99	-\$7.097,08		-\$27.569,47
2-2023	\$0,00	\$0,00	\$7.184,74	-\$7.184,74	0,98	-\$7.010,50		-\$34.754,21
3-2023	\$5.000,00	\$0,00	\$7.184,74	-\$2.184,74	0,96	-\$2.105,75		-\$36.938,94
4-2023	\$5.000,00	\$0,00	\$7.184,74	-\$2.184,74	0,95	-\$2.080,06		-\$39.123,68
5-2023	\$5.000,00	\$0,00	\$7.184,74	-\$2.184,74	0,94	-\$2.054,68		-\$41.308,41
6-2023	\$10.000,00	\$0,00	\$7.184,74	\$2.815,26	0,93	\$2.615,37		-\$38.493,15
7-2023	\$10.000,00	\$0,00	\$7.184,74	\$2.815,26	0,92	\$2.583,47		-\$35.677,89
8-2023	\$10.000,00	\$0,00	\$7.184,74	\$2.815,26	0,91	\$2.551,95		-\$32.862,62
9-2023	\$15.000,00	\$0,00	\$7.184,74	\$7.815,26	0,90	\$6.997,86		-\$25.047,36
10-2023	\$15.000,00	\$0,00	\$7.184,74	\$7.815,26	0,88	\$6.912,49		-\$17.232,09
11-2023	\$15.000,00	\$0,00	\$7.184,74	\$7.815,26	0,87	\$6.828,16		-\$9.416,83
12-2023	\$15.000,00	\$0,00	\$7.184,74	\$7.815,26	0,86	\$6.744,86	\$505.675,20	-\$1.601,57

### Conclusiones - Valuación Económica

La importancia de este proyecto, de este cambio, se ve en los flujos futuros de la empresa, denotados por los valores expuestos en esta sección del trabajo. Sin embargo, lo importante es entender que este es el comienzo de una nueva etapa para Comex SA, en donde, a partir de una inversión, se apuesta al largo plazo de la vida de la empresa.

## **Gestión del cambio**

### Stakeholders

Para la gestión del cambio, señalamos todos los stakeholders con los que la empresa interactúa.

**TrustMe:** Las unidades de negocio de Consultoría y Financiamiento para PyMEs son aquellas que generan ingresos para poder desarrollar el proyecto de Comex SA en un principio. Por otro lado, existen relaciones entre los integrantes de los equipos, por ejemplo, el gerente de TrustMe es quien lidera Comex SA. Además, las oficinas son compartidas y la información de clientes es cruzada entre cada unidad. La comunicación entre las distintas áreas es fundamental para lograr el alineamiento en los objetivos de Comex SA. Desde los gerentes hacia la operación, se debe mantener un flujo constante de

información, transparencia y claridad, generando oportunidades, confianza y motivación en todas las unidades de negocio, que interactúan constantemente en el día a día. Todas las unidades de negocio deben mantenerse informados acerca de la estrategia propuesta en Comex SA, transmitiendo además los valores que se esperan compartir en toda la organización. Esto debe ser constantemente recordado por los gerentes de TrustMe y llevado a tierra en cada acción del día a día, demostrando que no solo queda en palabras.

Durante el proyecto, se comunicará en cada etapa las intenciones específicas y los resultados de la misma, por ejemplo, al finalizar la definición de la estrategia, TrustMe como empresa debe alinearse y esto se logra mediante su comunicación.

**PyMEs de Buenos Aires:** Son el segmento objetivo apuntado por la misión de la empresa. Es a quienes se busca aportar la propuesta de valor, ofreciéndoles facilidades para la exportación. Desde el contacto con las mismas, se mantienen relaciones comerciales, dando seguimiento a las operaciones, nuevas oportunidades de exportación y brindando información sobre el estado de la mercadería. Se busca lograr buenas relaciones interpersonales, reforzando la confianza y la transparencia con las PyMEs. Durante el crecimiento se buscará informar los beneficios de trabajar en conjunto, los valores y las intenciones de Comex SA de compartir el proyecto y explotar todas las oportunidades, y estar siempre a disposición para responder las inquietudes que puedan surgir durante el servicio. Es ideal que los valores de la confianza y la seguridad, y la misión de Comex SA queden claros desde el primer contacto y sean reforzados durante toda la relación comercial.

**Empleados:** Este segmento es de obvia influencia por los cambios que hará la empresa a razón del proyecto. Los colaboradores deberán ser comunicados a lo largo de todo el proyecto al finalizar cada etapa, para poder entenderla y ponerla en práctica. Además, el cambio de estructura organizacional impacta directamente sobre este sector, por lo que estarán en constante movimiento, por lo que la empresa deberá mantener al tanto del plan de crecimiento a los colaboradores.

**Transporte:** El servicio de transporte es algo que Comex SA tiene que tener resuelto a la hora de cerrar sus negocios de exportación. Para llevar esto a cabo, debe relacionarse con uno o varios forwarders, cuya influencia recae en simplificar las operaciones de la empresa. Un forwarder es un agente de viajes de la mercadería y es la persona encargada de pasar tarifas. Tiene como tarea resolver el transporte de los productos de un punto hacia otro (de la manera más simple y económica posible). Sus servicios son sumamente importantes para los tiempos de entrega, cualidad en la que se quiere destacar la empresa. Este deberá ser comunicado en la tercera etapa de la solución, que es cuando toma importancia el modelo de negocios. La clave se encuentra en que el forwarder entienda y haga posible la propuesta de valor de Comex SA. Para eso se llevarán a cabo varias reuniones con distintas opciones posibles de forwarders con el objetivo de que la empresa se quede con el que mejor se amolde a sus necesidades.

**Importadores:** Los importadores extranjeros que van a adquirir los productos ofrecidos por Comex SA son un actor esencial en el negocio. Sin ellos, no hay transacciones posibles. Ya sea directa o indirectamente, estos son socios claves de la organización. Al inicio del proyecto, Comex SA deberá de manera intensiva salir a buscar estos potenciales compradores. Esto lo hará a través de ferias, programas gubernamentales, contacto directo (Vía telefónica o email) o a través de un contacto. También, deberá promocionarse (Y los productos de los clientes) por diferentes canales para que sean los propios interesados los que los contacten. Deberá durante este contacto, ofrecer los productos de las PyMEs que sean clientes o potenciales clientes.

Una vez establecidas relaciones comerciales de confianza con diferentes compradores, es de vital importancia que Comex SA pueda mantener dicho enlace mediante constante comunicación y tratados. Comex SA se comunicara con este actor cada vez que esté asesorando y gestionando una transacción. Además, cuando un importador extranjero se contacte con la empresa especializada en comercio exterior con interés en un bien en particular, esta debería hacer lo posible por contactar clientes que produzcan dicho producto. Este contacto con el stakeholder en cuestión es de beneficio mutuo, ya que por su parte el importador va a asegurarse de recibir productos de origen argentino en tiempo y forma mientras que Comex SA se beneficiara de recibir una comisión por cada venta que pueda concretar.

**Estado:** El comercio internacional es una actividad que siempre está relacionada con el gobierno. En el caso de Argentina, esto no es la excepción. Gran parte de lo que se decida en el espectro político es lo que terminará definiendo el potencial del mercado de Comex SA. Sin dudas, a esta le beneficiaría una visión más de “libre mercado”, ya que esto significaría que más PyMEs estarían dispuestas a exportar y en mayores volúmenes. Por el otro lado, al estado le conviene la existencia de toda empresa que busque impulsar una balanza comercial positiva, por lo que existe la posibilidad de que se brinden beneficios impositivos y administrativos a empresas como Comex SA. La relación con este stakeholder debería ir en aumento a medida que la empresa crezca y obtenga mayor relevancia en la región, y por lo tanto, pueda aumentar su poder de influencia. Durante el proyecto, es Comex SA deberá hacer los primeros acercamientos para conocer cuáles son las limitaciones y la situación municipal actual, que medidas o iniciativas se espera haya en el futuro y poder empezar a entablar una relación duradera.

**Consumidores:** los consumidores finales de los productos para los cuales Comex SA facilita la exportación son, de una forma algo más indirecta, una parte interesada del negocio. El hecho de que Comex SA es quien posibilita que los productos (y marcas) que quieren adquirir lleguen a sus respectivos países, los hace naturalmente un actor que está indirectamente a favor de su propuesta. Asimismo, desde el lado de la empresa es necesario mantener un monitoreo constante de las opiniones, intenciones y tendencias de los consumidores finales, ya que de esa forma es posible pronosticar la demanda futura de los productos que exportan las PyMEs clientes de Comex SA. A partir de eso, la empresa será capaz de identificar las empresas con mayor potencial a futuro, y enfocar sus esfuerzos en generar relaciones duraderas con estas.

No será necesario realizar ninguna acción de comunicación con este stakeholder particular a medida que se desarrolle el proyecto, ya que la relación entre ambos no es directa.

**Ferías:** las ferias de comercio internacional son espacios donde se exhiben productos y servicios, los cuales se organizan con la idea de facilitar las transacciones comerciales entre países. Estas son un espacio ideal tanto como para generar relaciones comerciales con los importadores como para dar a conocer a los exportadores. Comex SA debe aprovechar estos espacios para dar a conocer su nuevo modelo de negocios. Debe utilizar estas ferias para darse a conocer frente a posibles importadores y para buscar potenciales compradores para sus clientes. La comunicación con las ferias debe darse al final del proyecto, una vez que se tenga el modelo de negocios desarrollado, de manera de poder presentarse e iniciar relaciones comerciales de modo inmediato.

Para darse a conocer con los exportadores, Comex SA puede formar parte de ferias de pequeñas y medianas empresas en la provincia de Buenos Aires. Un ejemplo de estas puede ser la feria ExpoPyme, hecha para la inversión, rondas de negocios y prefinanciación de exportaciones. Así mismo, la empresa puede participar de las distintas ferias que organiza la CAME (cámara argentina de medianas empresas) con la finalidad de formar nuevas oportunidades y hacerse notar ante posibles clientes. Por otro lado, para darse a conocer con importadores, la empresa puede llegar a tener que participar en ferias

internacionales en América Latina. Dependiendo del rubro de los productos que se exporten, Comex SA elegirá cual es la de mayor conveniencia. Suele haber ferias de interés general, de electrónica, de óptica, de química, de inmuebles, etc.

**Competencia:** las empresas que proveen el mismo servicio de facilitación de exportación dentro de la provincia de Buenos Aires también son consideradas partes interesadas, debido a que tendrán su atención en cómo avanza el proyecto de Comex SA y cómo eso afecta sus respectivos negocios, y viceversa. Además, Comex SA y las demás empresas se interesaran por entender la evolución de la propuesta de su competencia no solo con la intención de monitorear y comparar sus soluciones, sino que también encontrar posibles puntos a través de los cuales se podría formar una alianza entre empresas.

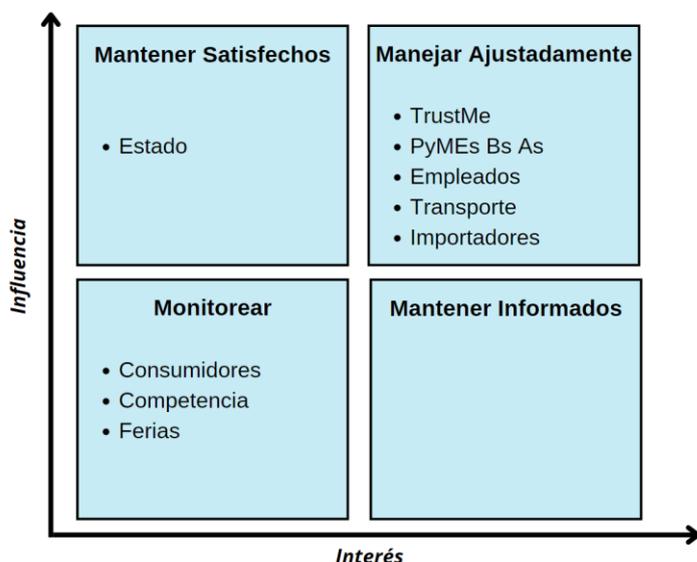
Las acciones de comunicación entre empresas competidoras, en este caso, se realizan siempre y cuando alguna de ellas tenga una propuesta de alianza estratégica una vez que Comex SA progrese y se establezca como una opción en el mercado.

### Priorización de stakeholders

A continuación, listamos cada uno de los stakeholders descriptos identificando cual es su grado de interés en el proyecto, su poder para influir en los resultados de este, su tipo, rol y, finalmente, el tipo de acción que le corresponde:

#	Stakeholder	Interés	Poder	Tipo	Rol	Acciones
1	TrustMe	Alto	Alto	Interno	Clave	Manejar Ajustadamente
2	PyMEs Bs.As	Alto	Alto	Externo	Clave	Manejar Ajustadamente
3	Empleados	Alto	Alto	Interno	Principal	Manejar Ajustadamente
4	Transporte	Alto	Alto	Externo	Principal	Manejar Ajustadamente
5	Importadores	Alto	Alto	Externo	Principal	Manejar Ajustadamente
6	Estado	Bajo	Alto	Externo	Secundario	Mantener Satisfecho
7	Consumidores	Bajo	Bajo	Externo	Secundario	Monitorear
8	Ferias	Bajo	Bajo	Externo	Secundario	Monitorear
9	Competencia	Bajo	Bajo	Externo	Secundario	Monitorear

Luego, buscamos mostrar a estos mismos stakeholders de una forma más gráfica a través de una matriz de priorización:



### Conclusiones - Gestion del cambio

Explicitar las partes interesadas del proyecto de Comex SA, priorizarlas y definir acciones a realizar a medida que avanza el plan, permite realizar una más eficiente gestión del enorme cambio que se espera generar en la empresa. Se le da especial importancia a las acciones de comunicación que debe realizar Comex SA con estos stakeholders, dejando en claro que, como y cuando hay que comunicarse con la mayoría de ellos.

## Conclusión

Habiendo identificado anteriormente los problemas fundacionales con los que cuenta Comex SA, se planteó una solución integral, constando de tres etapas durante la extensión del proyecto. El resultado esperado de las mismas es que la empresa pueda empezar a generar ingresos y tenga un plan de ruta para los primeros años de existencia.

Se espera que el plan de acción cuente con una duración de aproximadamente 4 meses, aunque si la compañía decide destinar gran parte de sus recursos hacia esto, probablemente se tarde menos. La finalidad de reducir el tiempo del proyecto al menor posible, es que la empresa empiece a generar resultados positivos. Cada mes, semana o día extra que pase sin que la empresa esté operativa, significa que está perdiendo dinero.

Cada una de las etapas cuenta con un cronograma de implementación, en la que detallan de manera cronológica qué acciones deben llevarse a cabo para completarlas. Para esto, la organización deberá

destinar no solo recursos humanos sino que también deberá aportar capital para contratar una consultora experimentada.

Además, a modo de ejemplo, elaboramos un template para cada parte de la solución. Estos contienen información de guía para poder orientar a los empleados de Comex SA y a la consultora a contratar sobre qué debe contener cada uno de los entregables.

De acuerdo con el plan financiero realizado, consideramos que la inversión es buena en el medio y largo plazo. Además, se identificó cuáles son los potenciales stakeholders, y como Comex SA va a interactuar con cada uno de ellos durante el proyecto.

Por último, se llevará a cabo una presentación ejecutiva en la que se le comunicará al Comex SA acerca de lo trabajado en este trabajo práctico, y como él mismo puede beneficiar a la empresa.

# Anexo

## Recomendaciones

En este adjunto, se encuentran las recomendaciones que le hacemos a Comex SA como etapas llevadas a cabo, es decir, desarrollamos algunas de las acciones que la empresa debería tomar para poder partir de una base.

### Recomendación Etapa #1

1. *Misión:* respecto a la definición de la misión consideramos que Comex SA puede hacer uso de la misión ya definida (“**promover bienes y servicios fabricados en la provincia de Buenos Aires a fin de que compradores del exterior puedan adquirirlos de manera rápida y sencilla**”). Esta se considera como una misión apropiada ya que contempla a qué se dedica la empresa, cuál es su razón de ser, a qué público quiere alcanzar y de qué manera.
2. *Visión:* la visión de una empresa debe determinar quién quiere ser la empresa en el futuro. Debe considerar que se quiere lograr y a dónde se quiere llegar. La visión permitirá a la empresa tener un objetivo general claro, sirviendo de faro cuando deban tener que tomar decisiones complejas o en momentos donde el rumbo no se vea claramente. Esta debe ser a su vez clara y sencilla de comprender, inspiradora y positiva y debe suponer algún tipo de desafío o sueño. A modo de ejemplo, la visión de Comex SA podría ser: “**Ser la conexión entre los productores argentinos y el resto del mundo**”.
3. *Valores:* los valores de la empresa determinan los principios éticos y morales sobre los cuales la empresa se va a regir. Estos sirven para determinar la cultura de la empresa y sus pautas de comportamiento. La empresa debe poseer realmente estos valores, a lo largo de toda la estructura jerárquica. De no ser así, los choques culturales serán frecuentes y los objetivos serán cada vez más difíciles de alcanzar. Los valores definidos por Comex SA actualmente son: “**Confianza, Calidad y Responsabilidad**”. Estos son un gran punto de partida ya que dejan en claro los principios por los cuales se rige la organización y dan a entender al cliente el trato y servicio que recibirán.

### Recomendación Etapa #2

Objetivo Estratégico	Descripción	FCE	KPIs
Aumentar la cantidad de ventas realizadas	Se busca, mediante acciones de generación de demanda, ampliar la cartera de clientes para contribuir al crecimiento y sustentabilidad del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar un plan de marketing que permita generar relaciones comerciales con PyMEs de la provincia de Buenos</li> </ul>	Cantidad de leads generados mensualmente <ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivo: 8 leads</li> <li>● Horizonte temporal: 1 año</li> </ul>

	<p>Asimismo, será importante lograr que los clientes que adquieran el servicio una vez, vuelvan a hacerlo, aumentando el ciclo de vida de los clientes.</p>	<p>Aires.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover la retención de clientes (que vuelvan a adquirir el servicio).</li> <li>● Incrementar la asistencia a eventos de la industria para exponer nuestro servicio.</li> </ul>	<p>Tasa de conversión mensual</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivo: 50%</li> <li>● Horizonte temporal: 1 año</li> </ul> <p>Porcentaje de clientes que vuelven a contratar el servicio luego de su primera exportación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivo: 70%</li> <li>● Horizonte temporal: 1 año</li> </ul> <p>Net promoter score (probabilidad de que el cliente te recomiende)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivo: 40</li> <li>● Horizonte temporal: 1 año</li> </ul> <p>Valor de vida del cliente (LTV): la ganancia que la empresa espera obtener de un cliente específico a lo largo de su ciclo de vida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivo: 2700usd 300usd Ticket promedio x 3 ventas por cliente por año x 3 años de retención de cliente</li> <li>● Horizonte temporal: 1 año</li> </ul> <p>Cantidad de exposiciones de comercio exterior atendidas en el semestre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivo: 10</li> <li>● Horizonte temporal: 6 meses</li> </ul> <p>Cantidad de consultas promedio recibidas en cada exposición.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivo: 15</li> <li>● Horizonte temporal: 6 meses</li> </ul>
<p>Optimizar la integración de las distintas unidades de negocio de TrustMe</p>	<p>Sacar rédito de la experiencia e información que ya poseen las otras unidades de negocio de TrustMe, combinar sus soluciones y así lograr ofrecer una propuesta de mayor valor para el cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar Cross selling a los clientes de TrustMe.</li> <li>● Integrar los sistemas de información de las distintas unidades de negocio de TrustMe.</li> </ul>	<p>Cantidad de servicios promedio ofrecidos en cada venta realizada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivo: 1,2</li> <li>● Horizonte temporal: 1 año</li> </ul> <p>Tasa de vinculación por producto (Q de ventas del servicio de consultoría / Q ventas del servicio de exportación)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivo: 20%</li> <li>● Horizonte temporal: 1 año</li> </ul> <p>Cantidad de información de clientes cruzados/ Cantidad de clientes de Trust me (% de cruce de listados)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivo: 90%</li> <li>● Horizonte temporal: 6 meses</li> </ul>

<p>Ser reconocidos en cuanto a la confianza y seguridad de la intermediación.</p>	<p>Buscar que la propuesta ofrecida se destaque en factores como la confiabilidad y seguridad, marcando un diferencial en dos aspectos fundamentales a la hora de entablar relaciones en comercio exterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asegurar el cumplimiento de las condiciones prometidas en la entrega del servicio.</li> <li>● Generar un equipo de trabajo calificado y experimentado.</li> </ul>	<p>Porcentaje de entregas de servicio en el plazo establecido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivo: 85%</li> <li>● Horizonte temporal: 1 año</li> </ul> <p>Días promedio de atraso en relación con el tiempo pactado en el contrato.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivo: 2 días</li> <li>● Horizonte temporal: 1 año</li> </ul> <p>Índice de satisfacción del cliente (CSAT)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivo: 90%</li> <li>● Horizonte temporal: 1 año</li> </ul> <p>Años de experiencia laboral en comercio exterior promedio del equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivo: 1 año</li> <li>● Horizonte temporal: 1 año</li> </ul> <p>Porcentaje de miembros del equipo con título universitario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivo: 75%</li> <li>● Horizonte temporal: 1 año</li> </ul>
---	---	--	--

### Recomendación Etapa #3

*\*Plan de negocios preliminar La idea del mismo es que Comex SA pueda utilizarla como guía práctica para desarrollarla en mayor detalle y entregarla a la consultora elegida.*

#### Descripción del negocio

Comex SA apunta a ser la solución para aquellas PyMEs que deseen exportar pero que no cuenten con las herramientas para hacerlo. El servicio que brindaría sería integral, esto quiere decir que se encargaría de todo el proceso, desde la adquisición de clientes en el exterior hasta el envío del producto. Es un modelo de negocio de suma positiva, ya que todos los stakeholders salen ampliamente beneficiados.

El plan es el siguiente: Cuando una PyME se acerca con la idea de exportar su mercadería, Comex SA le brindará una perspectiva sobre qué puede esperar (En términos de demanda) y cuanto deberá ser capaz de producir para que sea rentable. En base a esto, el potencial cliente deberá decidir si seguir adelante con el proceso. En caso de que lo hiciera, se firmará un contrato con el cliente y Comex SA para sellar el interés y otorgar una garantía de que el servicio se va a llevar a cabo y ambas partes van a cumplir con su parte. Habiendo hecho esto, se empezará a contactar a empresas del exterior que pudieran estar interesadas en los productos del cliente. Una vez encontrado un potencial comprador, Comex SA mediará entre este y el cliente (La PyME) para poder llegar a un acuerdo justo que beneficie a ambas partes. Cuando ambos se comprometan a cumplir con sus obligaciones, Comex SA le brindará a la empresa exportadora las herramientas para que pueda llevar a cabo la transacción. Esto quiere decir que se encargará de los trámites aduaneros, contratación de flete internacional y seguros, pago de impuestos

y cualquier otro inconveniente relacionado con la actividad misma. Lo único que debe hacer la empresa exportadora es tener listo y embalado el producto para la fecha previamente acordada. De esta mediación, Comex SA se llevará una parte a modo de comisión.

Se espera que las PYMEs se beneficien de la siguiente forma:

- Aumentando su rentabilidad.
- Reduciendo su riesgo al expandir su mercado.
- Facilitando sus procesos de mercadotecnia.
- Recibiendo asesoramiento personalizado para sus contratos.

Se espera que los importadores se beneficien de la siguiente manera:

- Recibiendo sus productos en tiempo y forma.
- Accediendo a productos del mercado PyME argentino (anteriormente difícil).
- Evitando pérdidas de tiempo.

Al comienzo, Comex SA seguramente estará trabajando con clientes de la zona sur-oeste del AMBA, más específicamente de la municipalidad de Lanús. Esto se debe a la afinidad que tiene Comex SA con las empresas que se encuentran en esta zona, ya que las otras unidades de negocios de la organización ya cuentan con clientes de la misma.

### **Recursos humanos y estructura organizacional**

A partir de nuestras recomendaciones, se plantea un crecimiento gradual que se divide en 3 etapas. Primero, contamos la etapa fundacional de la empresa, el momento actual, que consta de una despachante de aduana sin experiencia bajo la modalidad part-time.

Para la puesta en marcha de las operaciones esto debe cambiar. Se recomienda una estructura organizacional para una etapa inicial con un equipo chico pero multidisciplinario. En este periodo, el objetivo es comenzar con las exportaciones, el cual consiste en los primeros años de crecimiento. Una vez que el equipo esté cómodo y consolidado y empiece a ver que los clientes empiezan a llegar por recomendación, resulta un momento clave para traccionar la empresa y ampliar el equipo. El objetivo en esta etapa es poder captar los clientes necesarios para empezar a generar ingresos sostenibles en el tiempo.

*1era etapa (actual):*

- Despachante de Aduana Part-Time

*2da etapa:*

- Gerente General de Exportación (c-level): Persona a la cual le reporta toda la UN. Este se ocupa principalmente de cerrar negocios y de tomar decisiones claves en cuanto a la empresa.
- Gerente Administración y finanzas (c-level): Esto se encuentra cubierto en parte por la otra UN, es decir que se encuentra tercerizado.
- Equipo Comercial: Equipo de 2 personas, encargados de mantener y conseguir relaciones con clientes.
- Despachantes de Aduana: 2 personas que se van a encargar especialmente de los trámites aduaneros y de comercio de Comex SA.

*3era etapa:*

- Gerente General de Exportación (c-level): Persona a la cual le reporta toda la UN. Este se ocupa principalmente de tomar decisiones claves en cuanto al negocio.
- Gerente Administración y finanzas (c-level): Esto se encuentra cubierto en parte por la otra UN, es decir que se encuentra tercerizado.
- Gerente Ventas y Mkt: Encargado especialmente del equipo comercial.
- Equipo Comercial: Equipo de 3 personas
- Despachantes de aduana: Equipo de 2 personas

## Industria - Comercio Exterior

Cuando ocurre una venta de productos o servicios entre distintos países estamos en presencia de una transacción de comercio exterior. Se calcula que, en 2021, este mercado fue de 22.3 trillones de dólares, casi el equivalente al PBI entero de Estados Unidos. Además, con la aparición de nuevas potencias exportadoras como China e India, esta industria creció más de 230% en los últimos 10 años a nivel global.

Expertos esperan que los próximos años sean prósperos en esta industria para los mercados emergentes. India, Brasil y Sudáfrica son los apuntados como mayores beneficiados por los precios de los commodities y la barata mano de obra. Cabe también la posibilidad de que Argentina aproveche esta oportunidad.

Las barreras de entrada suelen ser altas, ya que, para poder participar del mismo, se requiere de amplio conocimiento en la industria. En Argentina, por ejemplo, se suele contratar a un despachante de aduana para poder operar. Además, los productos exportados tienen que cumplir con un parámetro de calidad que pueda competir en precio con otros países.

Actualmente, debido al aumento de los combustibles, los países están aprovechando sus ubicaciones geográficas para negociar con sus vecinos mejores precios debido al costo del transporte.

Además, debido al crecimiento de la industria en los últimos años, tomaron mucha importancia empresas cuya única finalidad es inspeccionar la mercadería en busca de faltantes, baja calidad, deficientes estándares de higiene entre otros factores. Las más grandes son: Bureau Veritas, Lloyds Register y Det Norske Veritas. Estas empresas son relevantes para Comex SA ya que van a trabajar en conjunto en caso de que el exportador quiera contratarlos.

## Mercado

Comercio Exterior en Argentina - Exportaciones.

Según los datos del Indec, las exportaciones de 2020 en el país fueron de 54 mil millones de dólares. Si bien es un mercado chico teniendo en cuenta el volumen global (<2.5%), representa el 30.5% de su PBI.

## Buyers Persona

Si bien no hay mucha diversidad de clientes con los que Comex SA pueda trabajar, se pueden identificar dos compradores potenciales muy notorios: Pequeñas empresas (De entre 1 a 50 empleados) y Medianas empresas (50 a 200 empleados). Debido a la baja expertise y al poco

reconocimiento con el que cuenta Comex SA, por el momento es muy lejano pensar en tener a grandes empresas (+200 empleados) como clientes potenciales.

**Pequeñas empresas:** Cuentan con menos de 50 empleados. Sus facturaciones son muy bajas y también sus capacidades productivas. Suelen tomar decisiones con mayor irracionalidad, por lo que puede que estén interesados en exportar como acontecimiento aspiracional. Mayoritariamente serán empresas familiares. Tendrán un gran escepticismo con la solución si no pueden ver resultados económicos a corto plazo o tienen que desembolsar grandes cantidades de capital o recursos para llevar a cabo un trato. Los niveles de profesionalismo de los empleados no operativos puede que en su mayoría no sea alto. Serán mayoritariamente conservadores y les costará tomar grandes decisiones. Necesitan mucha ayuda a la hora de arreglar los términos de la exportación y para planear la misma.

**Medianas Empresas:** Cuentan con más de 50 empleados y menos de 200. Sus facturaciones son ampliamente más altas que en el segmento anterior y también sus capacidades productivas. Las decisiones serán tomadas con mayor análisis y es probable que haya un proceso lento y burocrático para la toma de las mismas. Mayoritariamente serán empresas familiares, aunque menos que en la categoría anterior. En general tendrán una mayor visión estratégica y a mediano-largo plazo que las pequeñas empresas, pero también esperan ver resultados a corto plazo si es que la situación financiera es ajustada. Los niveles de profesionalismo serán por lo general más altos. Serán mayormente conservadores y les costará tomar grandes decisiones. Necesitarán ayuda a la hora de arreglar los términos de la exportación, aunque puede que tengan algún tipo de experiencia a la hora de negociar.

## Competidores

Los competidores de Comex SA se dividen en varias categorías. Esto se debe a que la empresa apunta a servicio integral, formando parte de un proceso completo de exportación.

- **Aduana:** Servicios de aduana, servicio completo en cuanto a trámites de comercio exterior. ejemplo: Delfín Groups, DePaoli, JyC comex.
- **Logística Internacional:** Se encargan de los envíos internacionales en cuanto a exportaciones. Son como una especie de forwarders. ejemplo: MíaCargo, Sinerlogic.
- **Asesoramiento:** Brindan asesoramiento con respecto al control de exportaciones, cuentan con despachantes de aduana expertos en tramitaciones de comercio exterior con otros países. Lo que hacen estas empresas también es darle a sus clientes consejos con el objetivo de encontrar compradores fuera del país. ejemplo: Vix comercio exterior, Canal Verde, Tandem.
- **Plataformas tech:** Brindan estadísticas e información clave en cuanto al comercio exterior de todo el mundo. Sirven para captar oportunidades en cuanto a exportaciones e importaciones debido a que se describe a la perfección todos los negocios entre países. ejemplo: TradeMap, Penta Transaction.

## Plan de ventas/marketing

El plan de ventas va a estar enfocado en demostrar los beneficios que Comex SA le brinda a sus clientes. Para llevar a cabo esta planificación, la empresa va a tener que dejar en claro que productos son de su

especialidad y como va a lograr cubrir todas las etapas de exportación desde un principio hasta que se concrete el negocio.

El plan inicialmente va a tener que apuntar a cierto tipo de clientes, estos son las pymes de la provincia de Buenos Aires. En un futuro cercano, la idea es que este horizonte se expanda y Comex SA pueda captar una mayor cantidad de clientes.

### **Plan financiero**

El plan financiero a presentar por Comex SA va a estar respaldado por la valuación económica hecha anteriormente en este trabajo. Este plan cuenta con las metas financieras de la empresa, su debido flujo de fondos y distintos escenarios que pueden darse en un futuro en cuanto a la estimación de sus clientes. Cabe destacar que, para llevar a cabo este plan, se tomaron en cuenta los costos de la consultora estratégica y todos los costos que se relacionen con levantar una estructura organizacional. Teniendo en cuenta una variedad de variables, se llegó a la conclusión de que el costo de la solución es de aproximadamente \$24.000 o \$14.500 (dependiendo del valor de la consultoría) para los distintos escenarios.

Para empezar, se hizo un análisis de un primer escenario que no le es conveniente a la empresa. En este se tomó en cuenta un periodo de un año, en el cual cada 3 meses se van sumando 10 clientes a la cartera de la empresa. En este caso, el volumen de unidades a exportar cada 10 clientes es de 500 a 100 USD cada unidad. Así mismo, con la comisión que tiene en mente Comex SA (5%) el plan no da resultado, ya que se obtiene un valor de proyecto de unos **-\$41.681,30**.

El segundo caso del plan es similar, solo que en este el volumen a unidades a exportar cada 10 clientes es de 1000 (+100% en volumen). En esta situación, dependiendo de si el valor de la consultora es alto (1) o bajo (2) da distintos resultados:

- (1) Valor de proyecto de **\$490.876,55**.
- (2) Valor de proyecto de **\$500.176,55**.

Otro escenario que se dio es que las unidades a exportar por 10 clientes son de 2000 (+200% en volumen). En esta situación, dependiendo de si el valor de la consultora es alto (1) o bajo (2) da distintos resultados:

- (3) Valor de proyecto de **\$1.555.992,25**.
- (4) Valor de proyecto de **\$1.565.292,25**.

## **Consultoría**

Análisis de consultoras para Comex SA.

Dado el tamaño de la empresa Comex SA, el resultado brindado por cualquier tipo de consultora, ya sea local o consultoras internacionales muy importantes, sería similar.

### **Quiros**

*Descripción:* Consultora especializada en PyMEs. Es una empresa familiar. Enfocada en aumentar la rentabilidad, definir la organización y la conducción y mitigación de conflictos de intereses en empresas familiares. No parece que hagan “consultoría estratégica”.

Ventajas: Tienen experiencia trabajando con PyMEs. Probablemente sean accesibles en términos económicos.

Desventajas: No están especializados en “consultoría estratégica” de manera integral.

Link: <https://quirosconsultores.com/>

## Dinka

Descripción: Consultora especializada en PyMEs. Está solo conformada por mujeres. Están especializadas en mejora de rentabilidad, reestructuración y organización de empresas familiares, estrategia de marketing y en profesionalización de PyMEs. Tienen casos de éxito con empresas de muchas industrias, entre ellas comercio exterior y logística.

Ventajas: Tienen experiencia trabajando con PyMEs. Tienen experiencia trabajando con empresas de comercio exterior y logística internacional.

Desventajas: No están especializados en “consultoría estratégica”.

Link: <https://dinka.com.ar/>

## Ruiz Barroeta

Descripción: Consultora española especializada en PyMEs y emprendimientos. Está conformada por una persona (Milagros). Enfocada en consultoría estratégica, estrategia de marketing y desarrollo comercial.

Ventajas: Tiene experiencia en definición de estrategia, rediseño de plan de negocios y ejecución de plan estratégico. Realiza consultas vía Zoom.

Desventajas: Precio (Estimamos que como es española, va a querer cobrar en euros). Poca o nula experiencia con empresas argentinas.

Link: <https://milagrosruizbarroeta.com/>

## Idear Consulting

Descripción: Consultora especializada en PyMEs. Están especializados en consultoría estratégica integral, consultoría financiera, investigación de mercado y transformación digital.

Ventajas: Experiencia con PyMEs. Experiencia en consultoría estratégica integral e investigación de mercado.

Desventajas: Poca experiencia o nula con PyMEs en la industria del comercio exterior.

Link: <https://www.idearconsultora.com.ar/>

## Coffee Talk

Descripción: Consultora internacional pequeña (Valencia, Buenos Aires y Miami). Especializada en estrategia (mayormente transformación digital y ecommerce), marketing digital y automatizaciones. Casos de éxito con “empresas grandes”. Experiencia en más de 100 proyectos.

Ventajas: Tienen experiencia en proyectos de diseño de estrategia, investigación de mercado e implementación.

Desventajas: Solo muestran casos de éxito con empresas multinacionales. Parecen estar más que nada especializados en transformación digital.

Link: <https://coffeetalk.com.ar/>

## B Nice

Descripción: Consultora especializada principalmente en investigación de mercado, investigación social y opinión pública. También dicen hacer planeamiento estratégico. Trabajan con clientes principalmente del sector PyME aunque también tienen experiencia con empresas multinacionales.

Ventajas: Basta experiencia a la hora de obtener resultados de investigación de mercado. Probablemente sea el más preciso en este apartado debido a su especialización.

Desventajas: No están especializados en planeamiento estratégico.

Link: <http://bnice-research.com.ar/>

## Strategy& (PwC), Deloitte y Accenture

Descripción: Consultoras internacionales con mucha experiencia en todas las industrias. Cuentan con muchos empleados de todas las especialidades.

Ventajas: Prestigio. Especializados en todas las ramas de la consultoría. Cuentan con equipos de implementación posteriores al proyecto (Contratación aparte).

Desventajas: Precio. Mucha burocracia a la hora de contratar.

## CNM Asociados

Descripción: Consultora especializada en gestión estratégica, comercialización, comercio exterior y recursos humanos.

Ventajas: Las especializaciones se asocian exactamente con lo que Comex SA necesita.

Desventajas: No hay casos de éxito en la página web, por lo que no tenemos una idea de la experiencia de la empresa.

Link: <http://cnmasociados.com.ar/>

## Hermes, Evolution Partners y Integration Consulting

Descripción: Consultoras regionales. Formadas originalmente por ex empleados de las Big 3 (McKinsey, Bain, BCG). Experiencia y especialización en diseño y planeamiento estratégico.

Ventajas: Consultores de primer nivel. Fuertes en consultoría estratégica.

Desventajas: Precio. Puede que no estén acostumbrados a proyectos de comercio exterior.

Link: <http://www.hermesmcm.com/>; <https://evolutionp.com/>; <https://integrationconsulting.com/en/>

## Recomendación

Habiendo seleccionado a las consultoras más adecuadas para el proyecto, se utilizó una matriz como metodología para recomendar la contratación. Se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

<b>Factor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Metodología</b>	<b>Explicación de Ponderación</b>
Precio	35%	Estimativo ya que no se cuenta con esta información. Asociamos prestigio y reconocimiento como factor que determina el costo.	Es un factor importante ya que afecta el análisis financiero y suponemos que el presupuesto del cliente es acotado.
Profesionalismo	10%	Basado en el currículum de los empleados de mayor jerarquía.	Es importante aunque en menor medida que el resto. Tener a buenos profesionales trabajando en el proyecto aumenta las probabilidades de éxito del mismo.
Experiencia	5%	Basado en los casos de éxito que la empresa presenta en su página web.	Es el factor menos importante ya que estamos hablando de una pequeña empresa con nula burocracia. Aunque en menor y mayor medida, todas las consultoras analizadas tienen experiencia.
Solución	50%	Basado en los servicios que ofrecen en su página web y su sinergia con la solución que la empresa necesita.	Es el factor más importante. Si la consultora encargada de diseñar y dirigir el proyecto no se especializa en el problema del cliente, entonces las probabilidades de éxito van a ser muy bajas.

En base a estos factores y ponderaciones, se realizó un análisis de cada una de las consultoras. El resultado es la siguiente matriz:

<b>Consultora</b>	<b>Precio</b>	<b>Profesionalismo</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Solución</b>	<b>Total</b>
<b>Quiros</b>	8	5	5	4	5,55
<b>Dinka</b>	8	7	7	4	5,85
<b>Ruiz Barroeta</b>	5	6	3	7	6
<b>Idear Consulting</b>	6	7	5	8	7,05
<b>Cofee Talk</b>	6	8	4	5	5,6
<b>B Nice</b>	8	7	8	7	7,4
<b>Strategy&amp;</b>	2	10	10	9	6,7

<b>Accenture</b>	2	10	10	9	6,7
<b>Deloitte</b>	2	10	10	9	6,7
<b>CNM Asociados</b>	8	8	3	10	<b>8,75</b>
<b>Hermes</b>	3	10	10	9	7,05
<b>Evolution Partners</b>	3	10	10	9	7,05
<b>Integration Consulting</b>	3	8	8	9	6,75

La consultora recomendada para el proyecto es CNM Asociados. No solo brindan consultoría estratégica e investigación de mercado, sino que además son especialistas en comercio exterior. Se estima que el precio no es alto ya que trabajan con empresas medianas y pequeñas, y además su reconocimiento no es importante. Desde el punto de vista del profesionalismo, CNM cuenta con 3 socios con amplia experiencia ejecutiva en diferentes instituciones de diferentes industrias. Su punto más flojo es la experiencia como consultora, ya que no pudimos identificar a ninguna empresa que haya tenido un proyecto con ellos en su página web.

## Bibliografía

- Comex SAprobares – Comercio sin barreras. (2020). Retrieved August 19, 2022, from Comex SAprobares.com.ar website: <https://ComexSAprobares.com.ar/>
- Análisis Porter de las cinco fuerzas de, C. (2004, September 6). Retrieved August 19, 2022, from Wikipedia.org website: [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas).
- Lira, A. (2021, April 13). ¿Cómo hacer un análisis de stakeholders? - ExpokNews. Retrieved August 19, 2022, from ExpokNews website: <https://www.expoknews.com/como-hacer-un-analisis-de-stakeholders/#:~:text=Por%20ejemplo%20a%20trav%C3%A9s%20de,%2C%20necesidad%20de%20resultados%2C%20etc>
- 9.4 Strategic Objectives and Levels of Strategy - Principles of Management | OpenStax. (s. f.). Recuperado 21 de septiembre de 2022, de <https://openstax.org/books/principles-management/pages/9-4-strategic-objectives-and-levels-of-strategy>
- BNA (2022, Octubre). Como sera la expo pyme que organizó el banco nacion. [https://www.bna.com.ar/BackOffice/institucional/prensadoc/503\\_a\\_medios.pdf](https://www.bna.com.ar/BackOffice/institucional/prensadoc/503_a_medios.pdf)
- Roncancio, G. (2022, 22 julio). ¿Qué son los objetivos estratégicos y cómo crearlos? Algunos ejemplos. Recuperado 21 de septiembre de 2022, de <https://gestion.pensem.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos#:~:text=Los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos%20son%20los,importante%20en%20su%20estrategia%20organizacional>
- Víctor Velayos Morales. (2022). *Valor actual neto (VAN) | Economipedia*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>



# Trabajo Final

- Camila Alfie
- Belisario Olivera
- Tomás Silberman
- Agustín Pita Carranza
- Fausto Kammerath
- Ignacio Robles



# Estructura



## **Ofex Pro Baires**

Servicios de exportación



## **PyME Plus**

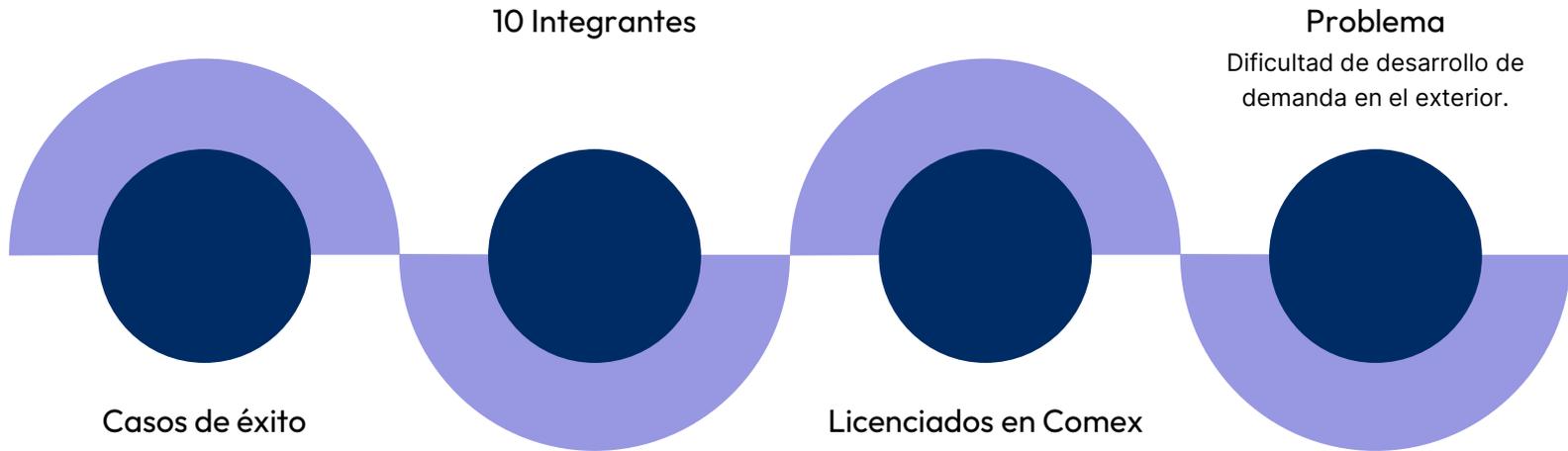
Financiamiento para PyMEs



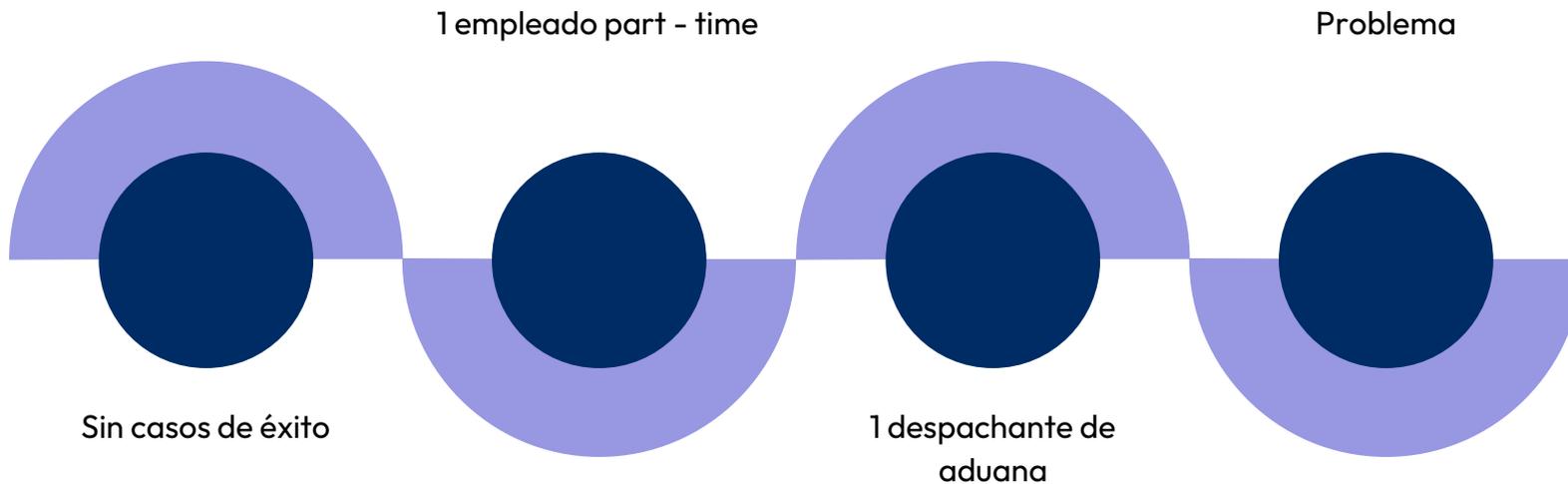
## **Trust Me**

Consultoría para PyMEs

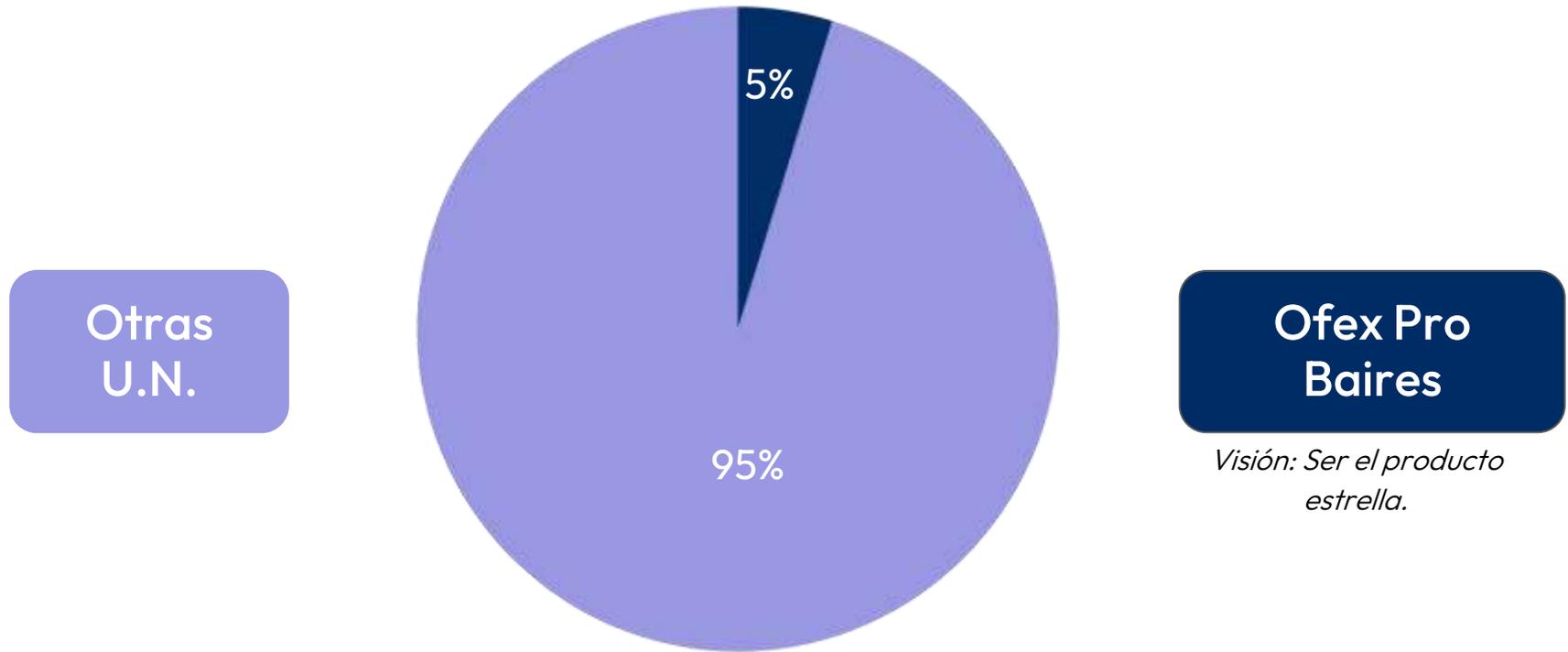
# Situación Inicial

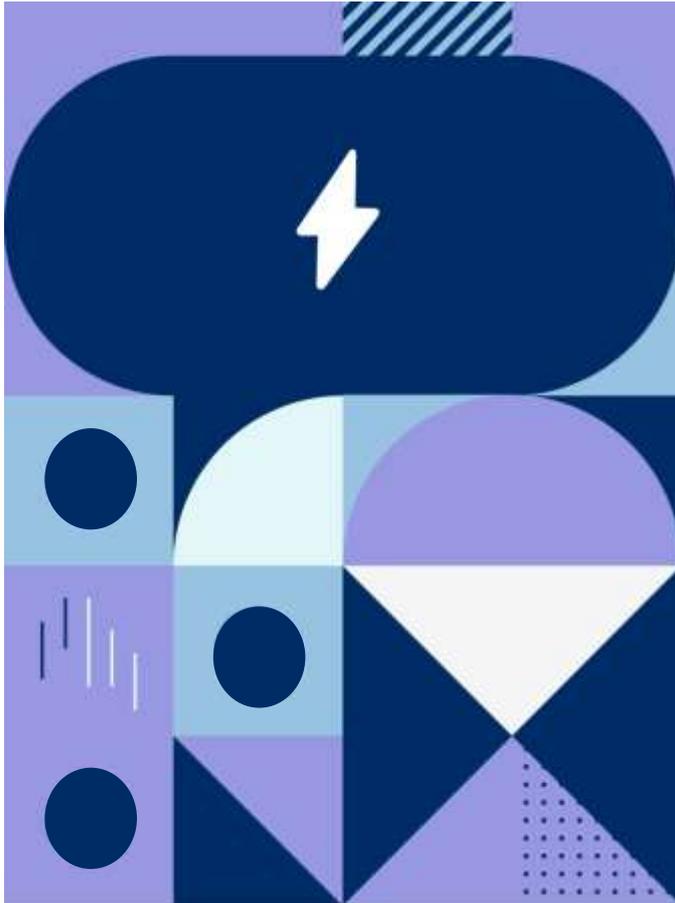


# Situación Actual



# Presupuesto





## Los Problemas

- 
01. Ausencia de estrategia
  02. Ausencia de objetivos estratégicos
  03. Ausencia de plan de negocios
  04. No hay definición de procesos
-

# Las Soluciones

- 
- 01.** Definir la estrategia

---

  - 02.** Definir los objetivos estratégicos

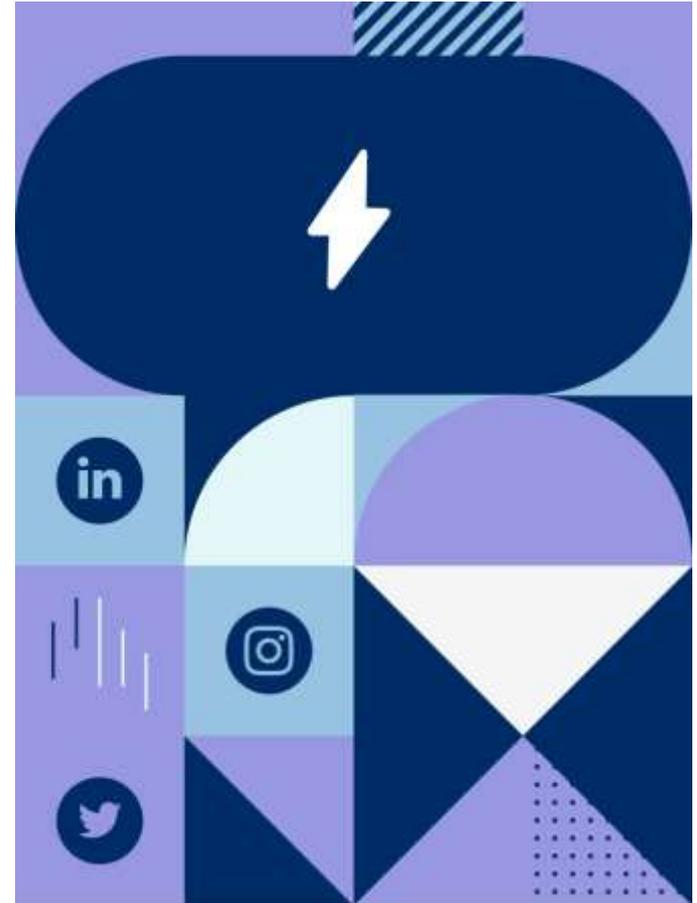
---

  - 03.** Definir el plan de negocios

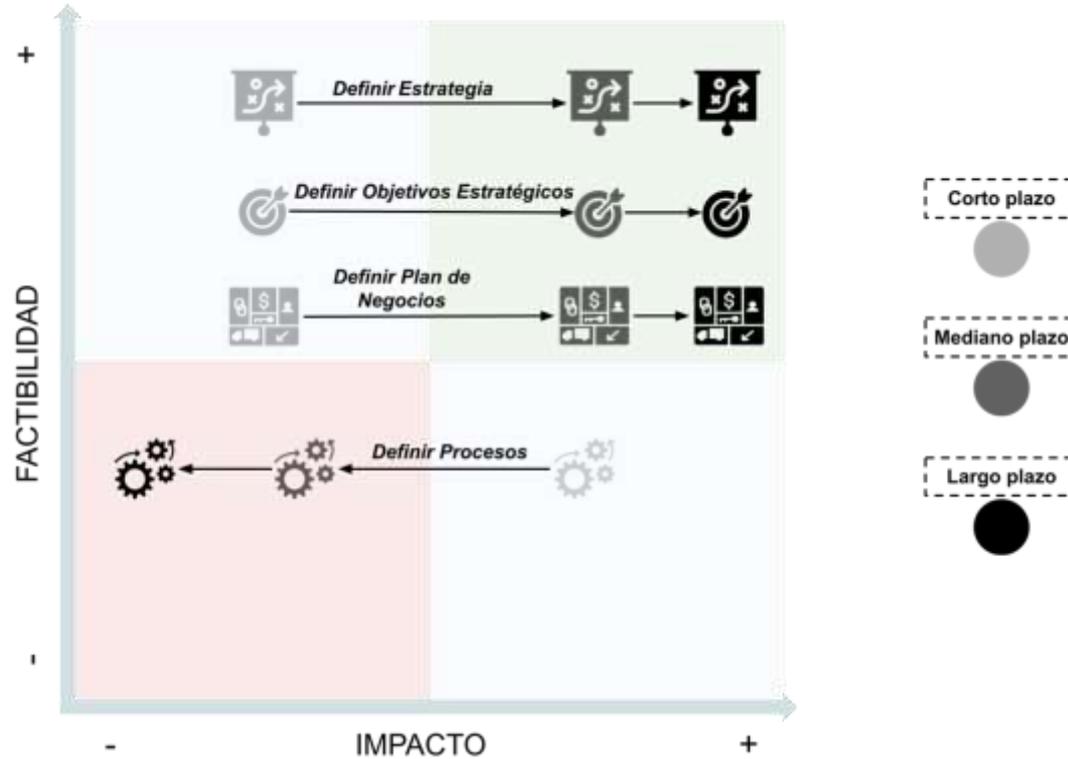
---

  - 04.** Definir los procesos

---



# Las Soluciones



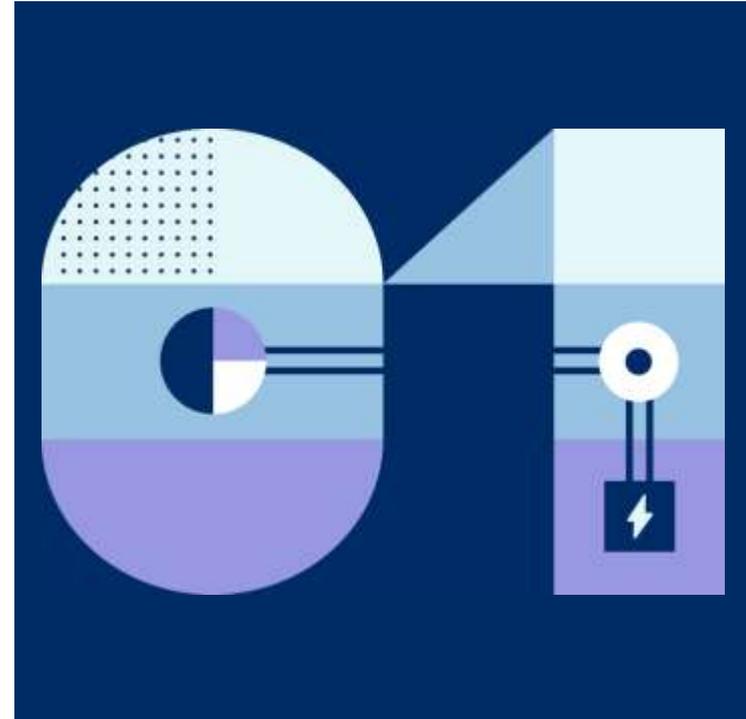
# Etapa 01

## Período I

- Definir Misión
- Definir Visión
- Definir Valores

## Período II

- Comunicar internamente



# Etapa 02

## Período I

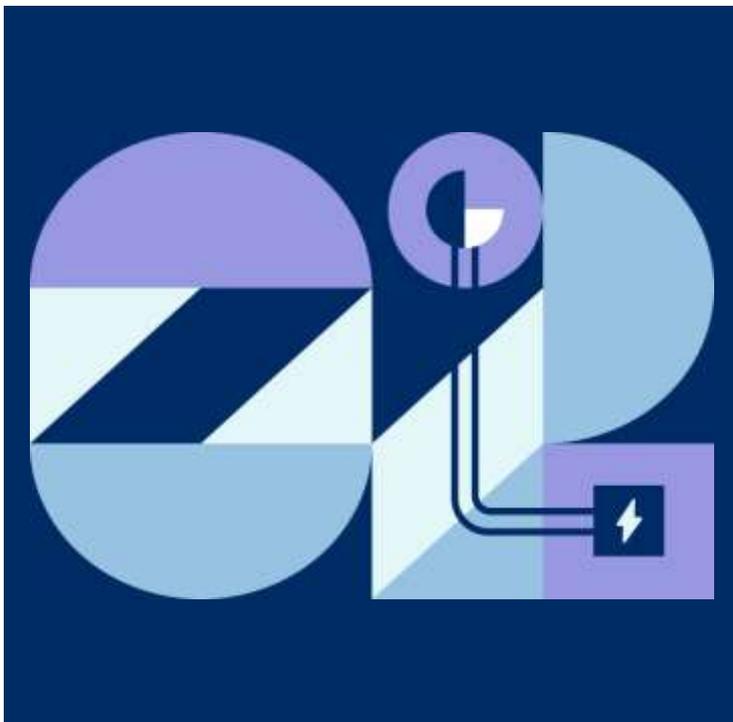
- Análisis de la competencia
- Investigación de mercado

## En paralelo...

- Definir objetivos estratégicos
- Definir Factores Críticos de Éxito
- Definir KPIs

## Período II

- Comunicar internamente



# Etapa 03

## Período I

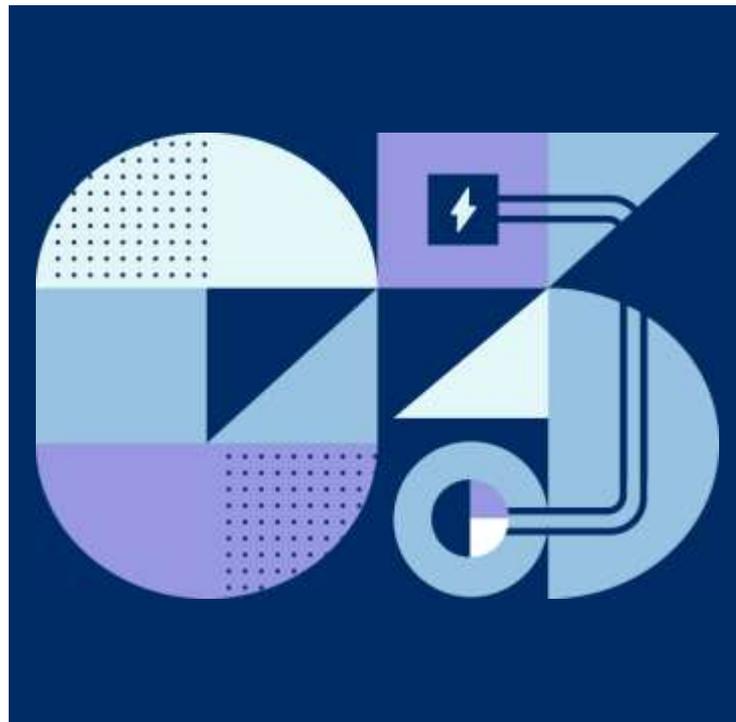
- Desarrollar análisis FODA
- Definir Buyers Persona
- Definir modelo de estructura organizacional
- Definir modelo de negocios

## Período II

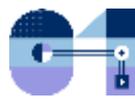
- Validar módulos
- Plan financiero
- Plan de ventas/mkt

## Período III

- Comunicar internamente

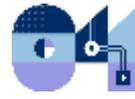


# Programación del proyecto

Mes 

Mes 

Mes 

Mes 

	S1	S2	S3	S4												
<b>Etapa 1</b>	█															
<b>Etapa 2</b>		█	█	█												
<b>Etapa 3</b>			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
<b>Trabajo con la consultora</b>														█	█	█



## Costos

---

01. Consultora estratégica

*2 escenarios*

---

02. Estructura  
Organizacional

---

## Ingresos

---

01. **30** clientes

---

02. Volúmenes actuales = **500** uds / cliente

---

03. Precios actuales = **100** USD

---

04. Volumen mínimo = **531 uds / cliente**

---

05. Volumen recomendado = **1000** uds / cliente  
+ 100%

## Crecimiento

---

01. Perpetuidad 1% anual

---

# Recapitulando



## Fuentes

- Riesgo Arg: [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)
- Bono EEUU: <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

# Resultados



Exportación de  
volúmenes actuales

**No conveniente**



Volumen > 100% más  
del actual esperado  
+  
valor de la  
consultora alto

VAN USD 490.000



Volumen > 100% más  
del actual esperado  
+  
valor de la  
consultora bajo

VAN USD 500.000

# Resultados



Exportación de  
volúmenes actuales

No conveniente



Volumen > 100% más  
del actual esperado  
+  
valor de la consultora  
**alto**

**VAN USD 490.000**



Volumen > 100% más  
del actual esperado  
+  
valor de la  
consultora bajo

VAN USD 500.000

# Resultados



Exportación de  
volúmenes actuales

No conveniente



Volumen > 100% más  
del actual esperado  
+  
valor de la  
consultora alto

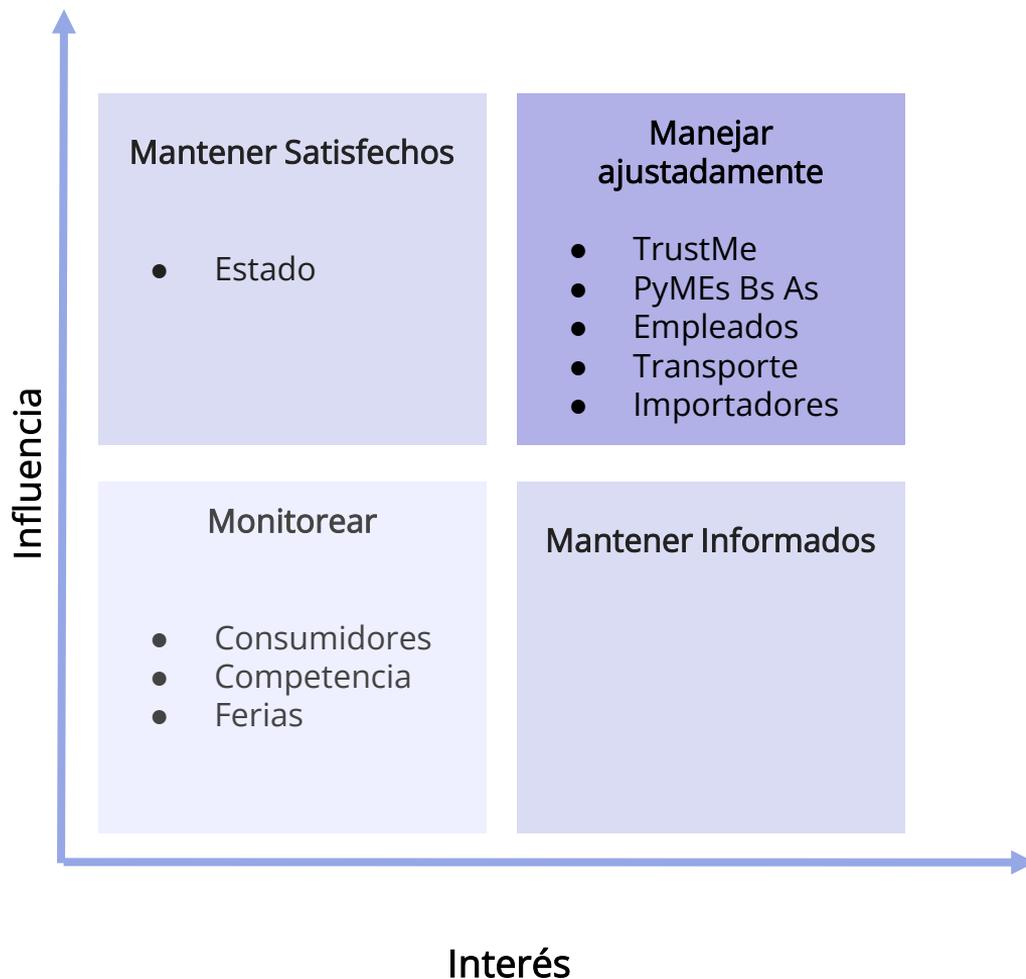
VAN USD 490.000



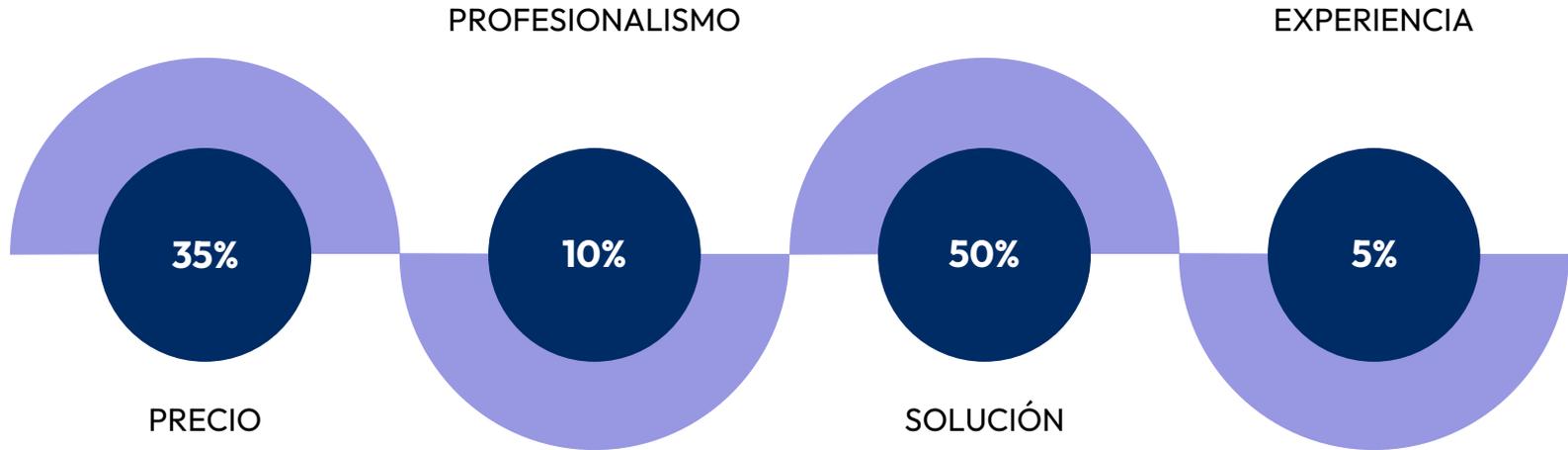
Volumen > 100% más  
del actual esperado  
+  
valor de la consultora  
**bajo**

**VAN USD 500.000**

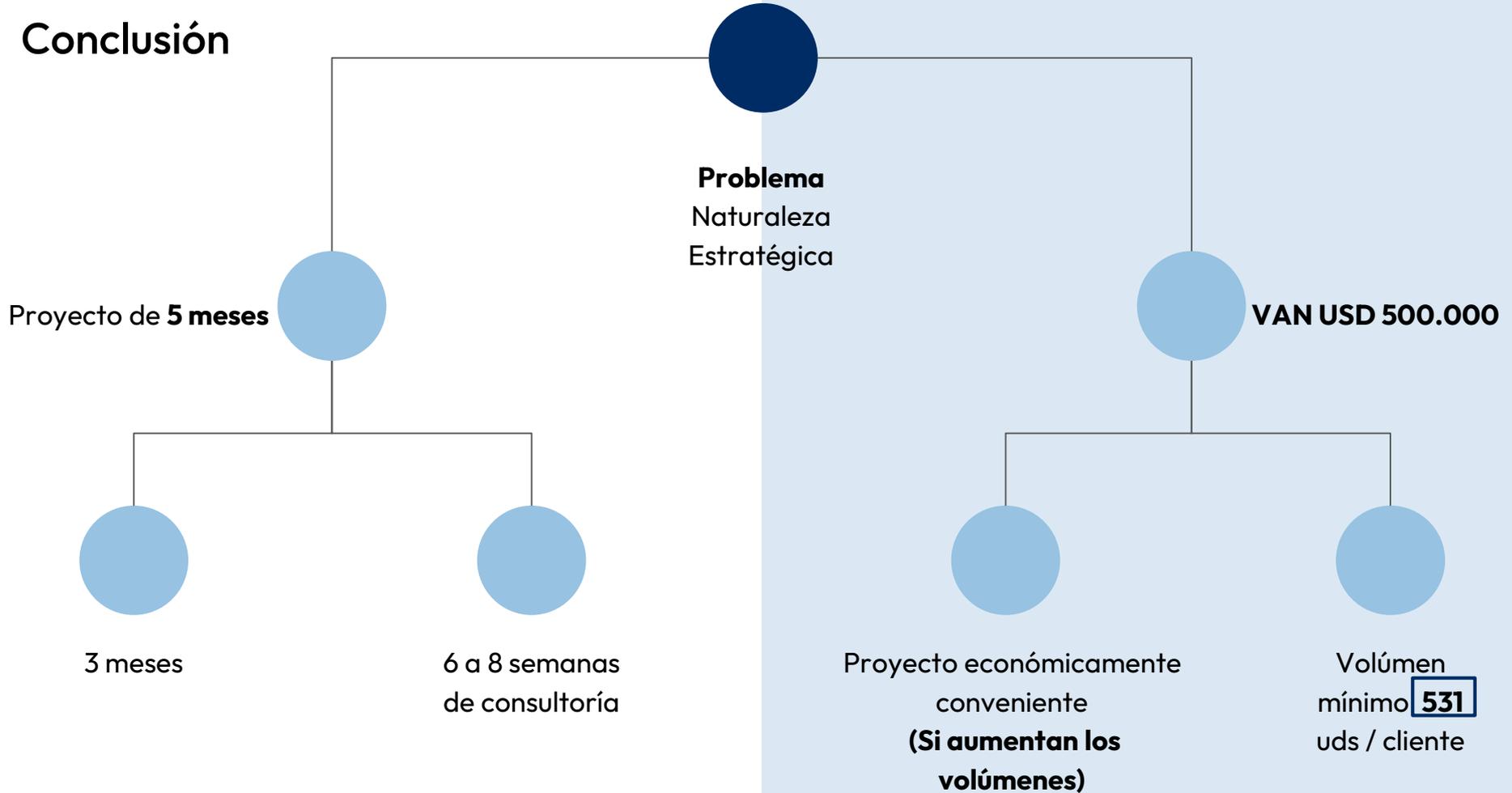
# Gestión del Cambio



# Consultora - CNM



# Conclusión





¡Gracias!





**ANEXO**

# Etapa



## Definir Misión

## Definir Visión

## Definir Valores

## Comunicar Internamente

### Recursos

C-Level y consultora estratégica

C-Level y consultora estratégica

C-Level y consultora estratégica

Toda la organización

### Tiempo

1 día

1 día

1 día

1 día

### Output

Misión definida

Visión definida

Valores definidos

Total de la organización  
c/ misión, visión, y  
valores claros

# Etapa

	<b>Análisis</b>	<b>Definir OE</b>	<b>Definir FCE</b>	<b>Definir KPIs</b>	<b>Comunicar Internamente</b>
<b>Recursos</b>	C-Level y consultora estratégica	Toda la organización			
<b>Tiempo</b>	1 mes	1 día	1 día	1 día	1 día
<b>Output</b>	Informes	Objetivos claros	FCE definidos	KPIs definidos	Alineación en los objetivos y medición

# Etapa



	<b>FODA</b>	<b>Buyers Persona</b>	<b>Estructura Organizacional</b>	<b>Modelo de Negocios</b>	<b>Plan Financiero</b>	<b>Plan Mkt + Vtas</b>	<b>Comunicar Internamente</b>
<b>Recursos</b>	C-Level y consultora estratégica	Toda la organización					
<b>Tiempo</b>	3-5 días	1-3 días	1-2 días	1 mes	2 semanas	1 semana	1 día
<b>Output</b>	Perfiles	Perfiles	Modelos por etapas	Modelo de negocios	Plan definido	Plan definido	Plan de negocio y memo

# Análisis Financiero

## Costos de consultoría

Necesidad: Proyecto 6-8 Semanas = **320 Hs**

### Escenario I

\*Valor Hora 50% Consultora World Class

<b>Analista (%T)</b>	80%	256 Hs/Analista	62,50 USD/h
<b>Gerente (%T)</b>	15%	48 Hs/Gerente	93,75 USD/h
<b>Socio (%T)</b>	5%	16 Hs/Socio	125,00 USD/h

### Escenario II

\*Valor Hora 25% Consultora World Class

<b>Analista (%T)</b>	80%	256 Hs/Analista	31,25 USD/h
<b>Gerente (%T)</b>	20%	64 Hs/Socio	81,25 USD/h

# Análisis Financiero

## Costos de estructura organizacional

<b>Puesto</b>	<b># Ofex Pro Baires</b>	<b>Sueldo \$</b>	<b>Sueldo USD</b>
<b>Gerente General</b>	1	\$500.000	USD \$1.700
<b>Gerente Administración y finanzas</b>	1	\$400.000	USD \$1.400
<b>Analista Comercial</b>	2	\$350.000	USD \$2.400
<b>Despachantes de aduana</b>	2	\$260.000	USD \$1.800

# Análisis Financiero

## Ingresos

Periodo	# Clientes (acumulado)	Volumen a exportar x cliente	\$Pv Exterior (USD/Unidad)	Ingresos
3-2023	10	500	USD 100	USD 2.500
6-2023	20	500	USD 100	USD 5.000
9-2023	30	500	USD 100	USD 7.500

Total PyMEs en Argentina: 1.600.000

Total PyMEs en Lanús: 3.000

Atacar 1%: **30**

# Análisis Financiero

## Ingresos

Periodo	# Clientes (acumulado)	Volumen a exportar x cliente	\$Pv Exterior (USD/Unidad)	Ingresos
3-2023	10	1000	USD 100	USD 10.000
6-2023	20	1000	USD 100	USD 20.000
9-2023	30	1000	USD 100	USD 30.000

# Análisis de Consultoras

Consultora	Precio	Profesionalismo	Experiencia	Solución	Total
Quiros	8	5	5	4	5,55
Dinka	8	7	7	4	5,85
Ruiz Barroeta	5	6	3	7	6
Idear Consulting	6	7	5	8	7,05
Coffee Talk	6	8	4	5	5,6
B Nice	8	7	8	7	7,4
Strategy&	2	10	10	9	6,7
Accenture	2	10	10	9	6,7
Deloitte	2	10	10	9	6,7
CNM Asociados	8	8	3	10	8,75
Hermes	3	10	10	9	7,05
Evolution Partners	3	10	10	9	7,05
Integration Consulting	3	8	8	9	6,75