

A black and white photograph of a modern office interior. The ceiling is exposed with a grid of pipes and several pendant lights. In the background, many bicycles are hanging from the ceiling. The floor is light-colored wood. There are several low, rounded, grey armchairs in the foreground and middle ground. A large yellow diagonal shape covers the left side of the image, containing white text.

InnovateCorp

ITBA

PROYECTO FINAL

- MILENA RAUSCH
- VALENTINA PIOMBI
- SOFIA VÁSQUEZ
- LAUTARO ROBATTO
- MARTÍN MORANDO

Índice

Índice.....	2
Resumen Ejecutivo	6
1. Relevamiento	7
1. 2. 1. PESTLE.....	9
1. 2. 1. 1. Factores Políticos.....	9
1. 2. 1. 2. Factores Económicos.....	9
1. 2. 1. 3. Factores Sociales	10
1. 2. 1. 4. Factores Tecnológicos	10
1. 2. 1. 5. Factores Legales	10
1. 2. 1. 6. Factores Ambientales	11
1.3. Entorno Microeconomico	11
1.3. 1. Las Cinco Fuerzas de Porter	11
1. 3. 1. 1. Rivalidad Competitiva.....	11
1. 3. 1. 2. Poder de Negociación de los Proveedores.....	12
1. 3. 1. 3. Poder de Negociación de los Consumidores	12
1. 3. 1. 4. Amenaza de Nuevos Competidores	13
1. 3. 1. 5. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.....	13
1. 3. 1. 6. Barreras de Entrada:.....	14
1. 3. 1. 7. Barreras de Salida:.....	15
1. 3. 2. FODA.....	15
1. 3. 2. 1. Fortalezas	15
1. 3. 2. 2. Oportunidades.....	16
1. 3. 2. 3. Debilidades	16
1. 3. 2. 4. Amenazas	16
1. 3. 3. Análisis de Stakeholders.....	17
1. 3. 3. 1. Internos.....	17
1. 3. 3. 2. Externos	17
1. 4. Empresa.....	19
1. 4. 1. Misión, Visión y Valores	19
1. 4. 1. 1. Misión.....	19
1. 4. 1. 2. Visión.	19
1. 4. 1. 3. Valores	19
1. 4. 2. Business Model Canvas	19
1. 4. 2. 1. Segmentos de Clientes	19
1. 4. 2. 2. Propuesta de Valor	20
1. 4. 2. 3. Canales de Distribución.....	20
1. 4. 2. 4. Relaciones con Clientes	20

1. 4. 2. 5. Fuentes de Ingresos.....	21
1. 4. 2. 6. Recursos Clave.....	21
1. 4. 2. 7. Actividades Clave	21
1. 4. 2. 8. Asociaciones Clave	22
1. 4. 2. 9. Estructura de Costos.....	22
1. 4. 3. Matriz BCG.....	23
1. 4. 4. Desarrollo y Ciclo de Vida de Servicios	24
1. 4.4.1 Servicio Llave en Mano (POE):.....	25
1. 4.4.2 Servicio de Proyecto de Diseño y Obra:.....	25
1. 4.4.2 Servicio de Equipamiento:.....	26
Conclusión Relevamiento	27
Próximos Pasos	27
2. Diagnóstico	28
2.1. Problemas y Causas Raíces	29
2.1.1. Problema: La estructura logística es altamente ineficiente	29
2.1.1.1. Causa Raíz: Los procesos no están estandarizados	30
2.1.1.2. Causa Raíz: Falta de automatización en los procesos	31
2.1.1.3. Causa Raíz: Falta de planificación y control.....	31
2.1.1.4. Causa Raíz: Dependencia de plazos de terceros.....	31
2.1.2. Problema: Desafíos de rentabilidad.....	31
2.1.3. Problema: Ausencia de ventas en España.....	33
2.1.3.1. Causa Raíz: Falta de una estrategia de expansión precisa en España	33
2.1.4. Problema: InnovateCorp carece de una estructura organizacional eficiente y claramente definida para respaldar sus operaciones diarias	34
2.1.4.1 Causa Raíz: Los departamentos y responsabilidades carecen de una definición precisa	35
2.1.4.2. Causa Raíz: Enfoque en el crecimiento en lugar de la organización.....	35
2.1.4.3. Causa Raíz: Ausencia de personal capacitado para roles clave	35
2.1.5. Problema: Ausencia de certificaciones que avalen el know-how y expertise de InnovateCorp	36
2.1.5.1. Razón: Pérdida de oportunidades de negocio.....	36
2.1.5.2. Razón: Acceso a mercados internacionales.....	36
2.2. Ponderación por Causa Raíz	37
2.3. Potenciales Soluciones	39
i. Causa Raíz: Los procesos no están estandarizados.....	39
ii. Causa Raíz: Falta de automatización (proceso logístico manual).....	39
iv. Causa Raíz: Falta de planificación y coordinación	41
v. Causa Raíz: Falta de una estrategia precisa de expansión en España	42
2.4. Matriz Complejidad-Impacto.....	43
Conclusión Diagnóstico	45

3. Plan de Acción	45
3.1. Propuesta de Solución Para la Operación en Argentina.....	46
Solución #1: Relevamiento y Optimización de Procesos	46
Actividad #1: Creación y Envío de RFP	46
Actividad #2: Comparación y Selección de la Consultora para el Proyecto.....	47
Actividad #3: Definición de objetivos del Proyecto entre Consultora y InnovateCorp ...	48
Actividad #4: Identificación de Procesos	48
Actividad #5: Mapeo de Procesos	44
Actividad #6: Identificación de Problemas	50
Actividad #7: Proponer Mejoras	50
Actividad #8: Implementación de Mejoras	51
Actividad #9: Seguimiento y Evaluación	52
3.1.1. Implementación: Gantt	52
3.1.2. Valuación Económica: Costos	53
a) Costos asociados a la consultora.....	53
b) Costos asociados al equipo de InnovateCorp	53
3.1.3. Resultados: Beneficios Cuantitativos.....	55
3.1.4. Análisis Financiero del Proyecto (VAN, TIR & ROI).....	57
Solución #2: Implementación de Sistemas	61
Actividad #1: Creación y Envío de RFP.....	61
Actividad #2: Comparación y Selección de Consultora	62
Actividad #3: Definición de Objetivos.....	62
Actividad #4: Evaluación y Selección de Software.....	62
Actividad #5: Planificación del Proyecto de Implementación.....	63
Actividad #6: Instalación y Configuración del Software.....	64
Actividad #7: Capacitación y Adopción	64
Actividad #8: Pruebas y Ajustes	65
Actividad #9: Monitoreo y Mantenimiento.....	65
3.1.5. Implementación: Gantt	65
3.1.6. Valuación Económica: Costos.....	66
a) Costos asociados a la consultora.....	67
b) Costos asociadas al equipo de InnovateCorp.....	67
3.1.7. Resultados: Beneficios Cuantitativos	67
3.1.8. Análisis Financiero del Proyecto (VAN, TIR & ROI).....	69
3.2.1. Análisis Financiero: VAN, TIR & ROI – Operación en Argentina.....	71
3.3. Propuesta de Solución Para la Operación en España	72
Solución #1: Enfoque en Proyectos de Diseño	72
3.3.1. Valuación Económica: Costos.....	72
3.3.2. Resultados: Beneficios Cuantitativos	73

3.3.3. Análisis Financiero (VAN, TIR & ROI)	75
Solución #2: Desarrollo de una Estrategia de Internacionalización Sólida y Respaldada por un Análisis Exhaustivo	76
Actividad #1: Creación y Envío de RFP.....	76
Actividad #2: Comparación y Selección de Consultora	76
Actividad #3: Definición de Objetivos del Proyecto.....	77
Actividad #4: Investigación de Mercado	78
Actividad #5: Adaptación de la Propuesta de Valor	79
Actividad #6: Colaboraciones Estratégicas.....	79
Actividad #7: Creación de una Estrategia de Marketing y Branding	80
Actividad #8: Presupuesto y Financiación	80
Actividad #9: Evaluación de Riesgos.....	81
3.3.4. Cronograma de Implementación: Diagrama Gantt	82
3.3.5. Valuación Económica: Costos	82
a) Costos asociados a la consultora.....	82
b) Costos asociados a las horas de trabajo de C - Level.....	83
3.3.6. Resultados: Beneficios Cuantitativos	83
3.3.7. Análisis Financiero del Proyecto (VAN, TIR & ROI).....	85
3.6.1. Fases del Proyecto e Involucración de Stakeholders:	95
Conclusión Plan de Acción	96
Conclusión Final	97

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se enmarca en el contexto de la materia "Diagnóstico Empresarial y Plan de Acción" de la carrera Licenciatura en Gestión de Negocios del Instituto Tecnológico de Buenos Aires, siendo el proyecto final de los alumnos Valentina Piombi, Milena Rausch, Sofía Vázquez Furriel, Lautaro Robatto y Martín Morando.

El proyecto se centrará en realizar un diagnóstico empresarial y un plan de acción para la empresa argentina InnovateCorp, ubicada en Olivos, provincia de Buenos Aires, y recientemente en Barcelona, España, dedicada al diseño, construcción y equipamiento de espacios de trabajo.

La primera etapa del trabajo tendrá como objetivo realizar un relevamiento de la situación actual de la empresa, para poder comprender el entorno macro y microeconómico en el que opera, y cómo estos elementos interactúan con las operaciones cotidianas de InnovateCorp.

La segunda etapa estará dedicada al diagnóstico empresarial, con el objetivo de identificar los desafíos y problemas clave que enfrenta la empresa en la actualidad. Esta etapa se llevará a cabo en colaboración con Gonzalo, nuestro punto de contacto con la empresa, que será la persona encargada de validar el relevamiento realizado en la primera etapa y a su vez aportar información clave de la empresa.

La tercera y última etapa del trabajo se enfocará en definir un plan de acción que establezca los recursos necesarios y los plazos para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Este trabajo, al enmarcarse en el contexto de un proyecto final de carrera universitaria, buscará alcanzar una comprensión profunda de la situación de InnovateCorp, explorando su entorno, desafíos y oportunidades, con el propósito de desarrollar un plan de acción efectivo que impulse su crecimiento y éxito empresarial.

1. Relevamiento

A continuación se desarrollará la primera etapa del proyecto, que consistirá en realizar un relevamiento y reconocimiento de campo sobre la situación actual de la empresa.

InnovateCorp cuenta con más de dos décadas de experiencia en el diseño de oficinas corporativas, y su enfoque se orienta hacia la creación de espacios de trabajo que reflejen las necesidades y dinámicas de las empresas en un mundo en constante cambio. La empresa se esfuerza diariamente en transformar los entornos corporativos en lugares que impulsen el bienestar de los colaboradores y fomenten una cultura de productividad y creatividad.

En este contexto, el relevamiento buscará un enfoque integral al analizar la empresa en su conjunto. En las siguientes secciones, se explorará en detalle cómo el macroentorno, incluyendo aspectos económicos, políticos, sociales y tecnológicos, interactúa con el microentorno de InnovateCorp, compuesto por sus clientes, competidores, proveedores y otros actores clave, y cómo esta interacción define la situación actual de la empresa.

Para hacerlo, se utilizarán una serie de herramientas de análisis empresarial: PESTLE, Modelo de Cinco Fuerzas de Porter, FODA, Business Model Canvas, entre otras. Este análisis en conjunto permitirá una visión completa de los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa.

En resumen, este primer acercamiento a la situación de la empresa tendrá como objetivo elaborar un relevamiento de InnovateCorp, identificando los factores que contribuyen a su funcionamiento y éxito en el mundo empresarial. El análisis de su posición en el mercado brindará una base sólida para continuar con el diagnóstico empresarial y el posterior desarrollo del plan de acción.

1.1. Información de la Empresa

Tal como fue mencionado anteriormente, InnovateCorp es una empresa argentina con sede en Olivos, Buenos Aires y Barcelona, España, que se destaca en la industria de la arquitectura y el diseño de espacios corporativos. La empresa se dedica puntualmente al diseño, materialización y equipamiento de espacios de trabajo centrados en las personas.

Desde su fundación en el año 2001 en Argentina bajo el nombre InnovateCorp Sudamericana, la empresa ha consolidado una importante trayectoria guiada por la innovación constante y la búsqueda de la excelencia en cada proyecto. Hoy en día, la empresa cuenta con 29 empleados, más de 22 años de experiencia en el rubro y un portafolio de más de 500 proyectos exitosos.

La historia de InnovateCorp tiene momentos destacados que dan cuenta de la búsqueda de la evolución y crecimiento constante. En sus primeros años, en el 2002, la compañía incorporó los primeros productos nacionales e importados, sentando las bases para su enfoque en la calidad y la variedad de opciones. En el año 2006, la empresa dio un paso importante al abrir su primer showroom de 300 metros cuadrados, que permitió a InnovateCorp presentar su propuesta a un público más amplio.

A partir de 2012, la empresa comenzó a forjar alianzas estratégicas con estudios de arquitectura, consolidando su posición como socio confiable en proyectos de diferentes características. En el 2014, abrió su primer local comercial para la venta directa al consumidor, poniendo así el foco en la experiencia del cliente.

Un momento importante en la historia de la empresa fue en el 2017, cuando se dio la creación de InnovateCorp, una fusión entre InnovateCorp Sudamericana y Prodarq. Esta consolidación les permitió ofrecer la solución integral "Llave en Mano", un servicio distintivo que abarca diseño, construcción y equipamiento de espacios, y que hoy en día es su producto estrella.

El trabajo y la búsqueda de calidad constante de InnovateCorp tuvo finalmente su reconocimiento en el año 2022, cuando la empresa se posicionó como uno de los cinco estudios de diseño más influyentes del mercado. Por último, es importante resaltar que, recientemente, a principios de 2023, InnovateCorp decidió extender sus operaciones y establecerse en España.

1.2. Entorno Macroeconomico

Para entender el contexto en el que InnovateCorp opera, es fundamental analizar el entorno macroeconómico en el que la empresa se desenvuelve. Este análisis, a realizarse con la herramienta PESTLE, permitirá identificar los factores, tendencias y fuerzas externas que pueden tener un impacto significativo en la estrategia y la operación de InnovateCorp.

1. 2. 1. PESTLE

1. 2. 1. 1. Factores Políticos

El entorno político en Argentina está atravesando un momento crítico. Al encontrarnos en un año electoral con transición a un nuevo modelo de gobierno, se vive un clima de alta incertidumbre. No se sabe realmente cuáles serán las medidas que se tomarán, y mucho menos cómo impactan esas políticas en la economía y en el sector empresario argentino.

Podríamos pensar que el concepto de "Human-Centered Workplaces" bajo el cual basa su operación InnovateCorp podría recibir cierto respaldo por parte de los gobiernos y entidades que promueven políticas orientadas al bienestar laboral.

En el caso de Argentina, se observaron cambios notables en las políticas laborales en los últimos años, sobre todo durante la pandemia, destacando un enfoque fuerte en la protección de los derechos y el bienestar de los trabajadores. Por otro lado, España también implementó políticas laborales diseñadas para fomentar el bienestar y la conciliación entre el trabajo y la vida personal, lo que sugiere una buena aceptación a la idea de "Human-Centered Workplaces".

1. 2. 1. 2. Factores Económicos

El éxito de InnovateCorp podría estar vinculado fuertemente al ciclo económico de los países en los que opera. En momentos de crecimiento económico, es posible que la demanda de servicios de diseño de oficinas se incremente, ya que las empresas podrían estar más dispuestas a invertir en mejorar sus espacios de trabajo. Sin embargo, en el contexto de Argentina, la economía experimenta periodos de inestabilidad, incertidumbre y alta inflación, producto no solo del año electoral, sino también de la crisis económica que viene acentuándose hace años. Esto claramente genera desafíos enormes para la inversión en proyectos de diseño y remodelación de oficinas, pensando en que las empresas pueden tender a volverse más conservadoras en sus inversiones en periodos de crisis.

Por otro lado, España muestra señales de clara recuperación después de la crisis económica y financiera experimentada de 2008 a 2014, lo que potencialmente podría estimular la inversión en mejoras de entornos laborales.

1. 2. 1. 3. Factores Sociales

La evolución en las dinámicas laborales, impulsada por el trabajo remoto, ofrece oportunidades a la empresa de rediseño de oficinas para modernizar espacios y añadir valor. A medida que el trabajo virtual crece, la necesidad de espacios de reunión y colaboración persiste, especialmente cuando las empresas buscan reintegrar a los empleados a entornos presenciales.

La empresa puede aprovechar esta tendencia, ofreciendo soluciones flexibles y cómodas para quienes necesitan espacios de trabajo especializados. Sin embargo, la aceptación del enfoque "Human-Centered Workplaces" varía según las culturas de los clientes, requiriendo adaptación en cada proyecto.

1. 2. 1. 4. Factores Tecnológicos

Dada la rápida evolución tecnológica, InnovateCorp debe mantenerse actualizada con las últimas tendencias en tecnología. La capacidad para incorporar soluciones innovadoras en el diseño de espacios de trabajo permitirá a la empresa mantenerse competitiva y a la vanguardia en la industria. Podría abarcar desde soluciones de conectividad hasta implementaciones inteligentes que mejoren la eficiencia y la experiencia en el lugar de trabajo.

1. 2. 1. 5. Factores Legales

Para asegurar la viabilidad de sus proyectos, InnovateCorp deberá cumplir estrictamente con las regulaciones de construcción y diseño de oficinas tanto en España como en Argentina.

- En España, las regulaciones están sujetas al Código Técnico de la Edificación (CTE), que establece los requisitos mínimos de seguridad y habitabilidad para las construcciones.
- En Argentina, el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) elabora los Reglamentos Nacionales de Seguridad Estructural referidos a los proyectos y la construcción de estructuras que se realicen en cualquier parte de Argentina.

1. 2. 1. 6. Factores Ambientales

La creciente conciencia ambiental en Argentina y España está influyendo en la demanda de soluciones de diseño sostenible y ecológico en los espacios de trabajo, algo que la empresa debería tener en cuenta a la hora de pensar en el enfoque que le va a dar a sus proyectos.

1.3. Entorno Microeconómico

A continuación, se estudiará el entorno microeconómico de InnovateCorp utilizando diferentes herramientas, para comprender el funcionamiento interno y su interacción con el contexto empresarial que lo rodea.

1.3. 1. Las Cinco Fuerzas de Porter

1. 3. 1. 1. Rivalidad Competitiva

En el sector de diseño y equipamiento de oficinas en Argentina, InnovateCorp se destaca por su enfoque en "Human-Centered Workplaces", creando espacios que se adaptan a las nuevas formas de trabajo y mejoran la experiencia de los colaboradores.

Ofrecen el servicio "llave en mano", compitiendo directamente con empresas como Intro Arquitectura, Almar MR y Oficia Workplaces. Para diferenciarse, resaltan sus 22 años de experiencia y más de 500 proyectos exitosos con empresas de renombre, estableciendo confianza con los clientes.

InnovateCorp no solo se limita a ofrecer el servicio de "llave en mano", sino que también ofrece soluciones separadas como diseño, construcción y equipamiento de oficinas. Y en este sentido, la rivalidad entre competidores del sector se manifiesta en varias dimensiones.

Además de otras empresas que ofrecen servicios similares de "llave en mano", la empresa también compite con otras que se especializan en áreas específicas. Por ejemplo, empresas enfocadas exclusivamente en diseño de oficinas, otras en construcción y algunas en equipamiento y mobiliario. Estos competidores se pueden considerar "competidores indirectos", ya que aunque no ofrezcan exactamente el mismo paquete integral, compiten en segmentos específicos del mercado.

Recientemente, InnovateCorp se expandió a España, enfrentando el reto de insertarse en un mercado nuevo y competir con empresas locales ya establecidas en ese país.

En España, la demanda de soluciones de diseño y equipamiento de oficinas también se vio influida por las tendencias posteriores a la pandemia, donde las grandes empresas optaron por un esquema híbrido de trabajo y se encontraron con la necesidad de ofrecer espacios de trabajo que motiven a sus colaboradores a volver a las oficinas. Esto presenta una buena oportunidad para InnovateCorp de aplicar su enfoque "Human-Centered Workplaces" en un nuevo contexto.

1. 3. 1. 2. Poder de Negociación de los Proveedores

En este sector, los proveedores de materiales y equipamiento influyen debido a la necesidad de elementos de calidad, otorgándoles cierto poder de negociación. La disponibilidad de materiales es crucial para mantener los estándares deseados.

Además, se puede reducir el poder de negociación de proveedores usando diversas estrategias. Primero, estableciendo relaciones sólidas y duraderas con proveedores confiables. Así se construye confianza para acuerdos y una comunicación fluida, asegurando recursos necesarios.

En Argentina, cuentan con trayectoria y relaciones confiables con proveedores. Pero al expandirse a España, deben forjar nuevas relaciones en un mercado desconocido. Esto podría afectar la negociación de términos favorables.

La diversificación de fuentes de materias primas también influye en el poder de negociación de proveedores. Investigar opciones alternativas equilibra este poder.

1. 3. 1. 3. Poder de Negociación de los Consumidores

InnovateCorp cuenta con una amplia cartera de clientes, muchos de ellos empresas muy reconocidas. Esto podría darle a la empresa cierto poder de negociación frente a sus futuros clientes, pensando que el éxito de proyectos anteriores refuerzan su posición y, les permiten influir en los términos y condiciones de futuros contratos.

Es fundamental mantener altos estándares de calidad y satisfacción del cliente para conservar la posición en el mercado. Los clientes eligen a InnovateCorp por la capacidad de cumplir y superar sus expectativas. La empresa debe ofrecer soluciones personalizadas y completas que satisfagan las necesidades específicas de cada cliente, siendo esa su ventaja competitiva e influir en el poder de negociación frente a los consumidores en términos de dinero.

Además, debe asegurarse de mantenerse a la vanguardia de las tendencias y necesidades futuras de sus clientes, poniendo el foco en la innovación y poder adaptarse a nuevas formas de trabajo, lo que también puede fortalecer su posición en las negociaciones, anticipándose a la demanda cambiante del mercado.

1. 3. 1. 4. Amenaza de Nuevos Competidores

La experiencia y el historial de proyectos con clientes importantes podrían significar que existen barreras de entrada altas para nuevos competidores en la industria. Los proyectos que llevaron a cabo a lo largo de sus 22 años de trayectoria con empresas líderes en sus sectores (Coca-Cola, PepsiCo, Pedidos Ya), establecen un estándar que podría ser difícil de igualar para nuevos actores que surjan en la industria. Sin embargo, el entorno empresarial siempre deja espacio para que nuevas empresas con propuestas innovadoras busquen ingresar al mercado.

La posición de InnovateCorp como empresa establecida y confiable puede ser un factor que lo proteja de la amenaza de nuevos competidores, pensando que su experiencia y la reputación que construyeron pueden generar cierta preferencia por parte de los clientes por sobre empresas más “jóvenes”. No obstante, la amenaza de nuevos competidores nunca debe descartarse por completo, especialmente en un sector en constante evolución.

1. 3. 1. 5. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

En la industria del diseño de espacios de trabajo, sabemos que hay opciones alternativas, como empresas que ofrecen servicios de diseño de interiores en general o compañías proveedoras de muebles y equipamiento por separado. Los servicios o productos sustitutos podrían aparecer desde el punto de vista de mejores diseños o mejores servicios, pero sería difícil pensar en algo que sustituya por completo los servicios que provee InnovateCorp.

Aunque no vemos esto como una amenaza inmediata, identificamos un posible sustituto de ciertos servicios a largo plazo. Hablando de las últimas tendencias tecnológicas, es crucial mencionar la inteligencia artificial. Aunque podría amenazar el servicio de diseño en un futuro cercano, creemos que podría afectar incluso el servicio de equipamiento en un horizonte más distante.

A modo de prueba, utilizamos la versión gratuita de [REImagine Home](#), una inteligencia artificial para el diseño de interiores. Tomamos una imagen de un proyecto de InnovateCorp y le pedimos a la plataforma que nos proporcionara una versión de diseño estilo industrial pero con un toque glamoroso. A continuación dejamos la imagen generada.



Es importante destacar que, aunque mencionamos cómo el diseño podría verse afectado, empresas como Amazon ya están desarrollando herramientas similares. Estas herramientas harían el diseño y podrían automatizar la compra del equipamiento necesario para el espacio.

Aunque la llegada de esta tecnología a Argentina no se prevea para el futuro cercano, quizás en España no esté tan lejos. No sería extraño pensar que en pocos años, la mayor parte de los diseños de diferentes espacios van a estar generados por inteligencias artificiales, con lo cual ese podría ser un sustituto a los servicios particulares. Aún así, consideramos que va a ser muy complicado que en el mediano plazo se sustituya por completo toda la operación actual de InnovateCorp.

1. 3. 1. 6. Barreras de Entrada:

- Experiencia y conocimiento: Su trayectoria les brinda un conocimiento profundo de las dinámicas corporativas y las necesidades de los clientes, lo que podría ser difícil de replicar para nuevas empresas.
- Alianzas estratégicas: La empresa estableció alianzas estratégicas con estudios de arquitectura, lo que podría proporcionarles acceso a recursos y conocimientos adicionales que serían difíciles de adquirir de inmediato para nuevos competidores .
- Clientes y referencias establecidas: Realizaron trabajos a empresas importantes como PedidosYa, Cervecería y Maltería Quilmes, Pepsico y Red Bull. Estas referencias podrían dificultar que nuevas empresas ganen la confianza de clientes similares.
- Ecosistema de soluciones llave en mano: Ofrecer un ecosistema completo de soluciones personalizadas desde el diseño hasta la obra es una ventaja competitiva significativa. Nuevas empresas tendrían que desarrollar una infraestructura similar para competir en este aspecto.
- Equipo multidisciplinario: InnovateCorp opera de manera transversal en todas las áreas necesarias para realizar proyectos completos, lo que podría ser difícil para nuevas empresas que no cuenten con un equipo tan diverso y experimentado.

1. 3. 1. 7. Barreras de Salida:

- Activos específicos del mercado: Desarrollaron un enfoque y una metodología única para crear espacios centrados en las personas. Abandonar este enfoque podría requerir deshacerse de activos intangibles que construyeron a lo largo de los años, como la reputación y la cultura de la empresa.
- Relaciones con clientes y alianzas: Construyeron relaciones sólidas con sus clientes y socios estratégicos. Abandonar el mercado podría implicar romper estas relaciones, lo que podría tener un impacto negativo en su imagen y futuro potencial.
- Experiencia y know-how: La experiencia acumulada en más de 500 proyectos y 22 años en la industria no son fácilmente reemplazables.

1. 3. 2. FODA

1. 3. 2. 1. Fortalezas

- Experiencia sólida y éxito comprobado: Con 22 años de experiencia en el sector y más de 500 proyectos exitosos, demostraron su capacidad para ofrecer soluciones de diseño de espacios corporativos de alta calidad.
- Enfoque en "Human-Centered Workplaces": El principal aspecto que la diferencia en el mercado y la alinea con las tendencias actuales de la cultura laboral.
- Soluciones integrales: Ofrecen soluciones completas "llave en mano", cubriendo todo el proceso de diseño y construcción. Esta capacidad simplifica la experiencia del cliente y garantiza resultados coherentes y es una clara fortaleza frente a sus competidores.
- Clientes destacados en la cartera: La cartera de InnovateCorp incluye clientes destacados de diversas industrias, lo que refleja la confianza en sus servicios y brinda oportunidades para relaciones a largo plazo.

1. 3. 2. 2. Oportunidades

- Demanda creciente de espacios innovadores: Luego de la pandemia, la demanda de espacios de trabajo innovadores está en aumento debido a un cambio en la mentalidad empresarial. Se puede capitalizar esta tendencia con su enfoque Human-Centered.
- Tendencias de bienestar laboral: La atención al bienestar de los empleados es una tendencia en crecimiento. La empresa puede aprovechar esto al incorporar elementos de diseño que promuevan la salud y el bienestar en sus proyectos.

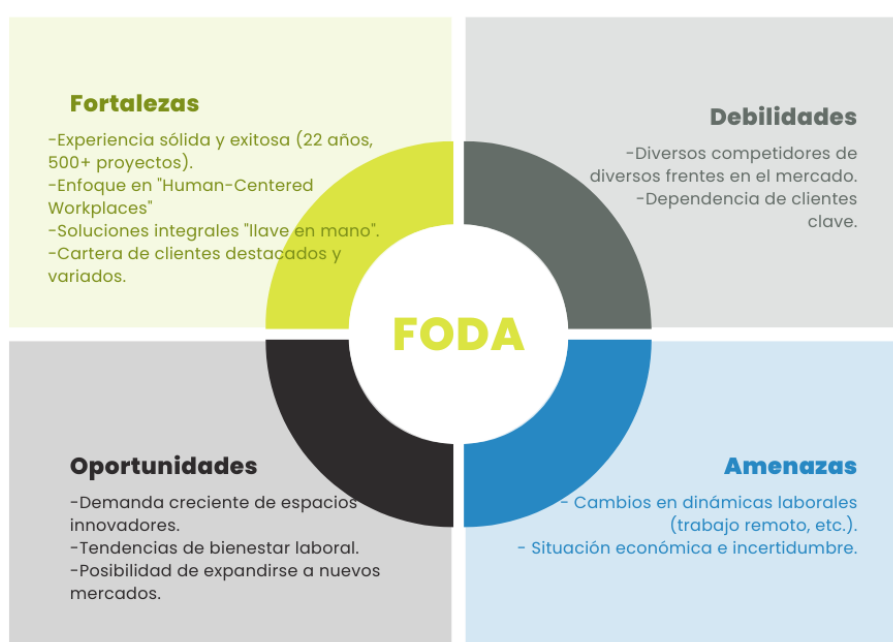
- Posibilidad de expandirse a nuevos mercados: La experiencia adquirida los posiciona para considerar la expansión a mercados nuevos en la región, donde la demanda de espacios de trabajo mejorados podría estar presente.

1. 3. 2. 3. Debilidades

- Dependencia de clientes clave: Aunque la cartera de clientes de InnovateCorp es sólida, depender en exceso de pocos clientes puede ser una debilidad. Diversificar la base de clientes podría ser beneficioso.

1. 3. 2. 4. Amenazas

- Cambios en las dinámicas laborales: Las formas de trabajo están cambiando, incluyendo la adopción de modalidades remotas. Deben adaptarse a estas dinámicas cambiantes para mantener la relevancia de su propuesta de valor.
- Situación económica y escenario de incertidumbre: La inflación y la crisis económica pueden claramente impactar la demanda de servicios de diseño, al no ser una cuestión de primera necesidad para las empresas. InnovateCorp necesita estar preparada para enfrentar estas fluctuaciones y ajustar su estrategia en consecuencia.
- Diversos competidores de diversos frentes en el mercado: Si bien la competencia en el sector de diseño de espacios corporativos es significativa. InnovateCorp también tiene competidores por cada servicio que provee (diseño, arquitectura, etc) es probable que deba competir individualmente con muchos frentes.



1. 3. 3. Análisis de Stakeholders

1. 3. 3. 1. Internos

- Equipo de Diseño y Proyectos: Arquitectos, diseñadores, ingenieros y profesionales involucrados en los procesos. Este grupo es esencial para el éxito de la empresa, ya que son los profesionales encargados de conceptualizar, diseñar y llevar a cabo los proyectos.
- Inversionistas y Accionistas: Personas o entidades financieras que invirtieron recursos financieros y tienen un interés directo en su rentabilidad y crecimiento. Sus decisiones y expectativas pueden influir en la dirección estratégica de InnovateCorp, por lo que mantener una comunicación transparente y proporcionar informes periódicos sobre el desempeño financiero.

1. 3. 3. 2. Externos

- Clientes Actuales: Los clientes actuales son actores cruciales en la cadena de valor. Su satisfacción es un factor determinante para mantener relaciones comerciales a largo plazo y para mejorar constantemente la calidad de los servicios ofrecidos. Además, los testimonios y referencias positivas de los clientes actuales pueden influir en la decisión de los clientes potenciales de trabajar con ellos.
- Clientes Potenciales: Empresas que buscan servicios de diseño, obra y equipamiento de oficinas. Representan oportunidades futuras de negocio y, por lo tanto, comprender sus necesidades y expectativas es clave para generar nuevas oportunidades comerciales. Además, la segmentación efectiva de este grupo permitirá dirigir sus esfuerzos de marketing y ventas de manera más precisa.
- Empleados de los clientes potenciales: El diseño y funcionalidad de los espacios de trabajo pueden tener un impacto en la productividad y el bienestar de los empleados de las empresas clientes. Su satisfacción afecta la percepción de InnovateCorp y su capacidad para crear ambientes agradables, y por ende al éxito de los proyectos.
- Proveedores y Fabricantes: Mantener relaciones sólidas con ellos puede conducir a beneficios mutuos, como acceso a materiales de alta calidad, negociación de términos favorables y confiabilidad en el cumplimiento de plazos. La colaboración con proveedores puede influir en la eficiencia operativa y la capacidad para ofrecer proyectos de calidad a tiempo y dentro del presupuesto.
- Competidores directos e indirectos: Ambos influyen en la estrategia y posicionamiento en el mercado. El análisis de la competencia y la búsqueda de oportunidades para diferenciarse son fundamentales para asegurar un lugar sólido en el mercado.

- Competidores directos en el mercado argentino son: Intro Arquitectura, Almar MR, Oficia Workplaces, PM7o Arquitectos, Contract Workplaces.
- Competidores directos en el mercado español son: Erre Arquitectura, WholeContract, Grup Idea, AreaZero 2.0.
- Entidades Reguladoras y Gubernamentales: Establecen normativas y regulaciones que afectan la operación legal y la calidad de los proyectos. Cumplir con estas regulaciones es esencial para garantizar la seguridad, sostenibilidad y calidad en el diseño y construcción de espacios de trabajo. El principal actor en Argentina es el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), y en España las regulaciones se basan en el Código Técnico de la Edificación (CTE).
- Organizaciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Entidades interesadas en la sustentabilidad y bienestar en espacios de trabajo. En un contexto donde estos criterios son cada vez más valorados, colaborar con organizaciones de RSC como Techint, YPF, Banco Santander, BBVA o Telefónica, puede contribuir a la implementación de prácticas sostenibles y saludables en el diseño y construcción de espacios corporativos. Esta colaboración puede ampliar el impacto positivo de InnovateCorp en la comunidad y el entorno.

1. 4. Empresa

1. 4. 1. Misión, Visión y Valores

1. 4. 1. 1. Misión: “Diseñar espacios adaptados a las nuevas dinámicas corporativas para transformar la experiencia de trabajo de los colaboradores”.

1. 4. 1. 2. Visión: “Revolucionar los espacios y ecosistemas culturales de cada uno de nuestros clientes para que logren generar dinámicas de bienestar y tranquilidad entre todos sus colaboradores. De esta manera, posicionarnos como referentes en la creación de entornos corporativos centrados en las personas”.

1. 4. 1. 3. Valores

- Innovación: Foco en la innovación y la adaptación a las nuevas dinámicas corporativas, creando así soluciones creativas y manteniéndose a la vanguardia del diseño de espacios de trabajo.
- Centrado en las Personas: Diseñar espacios priorizando la experiencia de los trabajadores, de forma que se promueva la calidad de vida en el entorno laboral.
- Excelencia y Calidad: InnovateCorp demuestra su compromiso con la excelencia y la entrega de resultados de alta calidad en cada proyecto.

- Enfoque Integral: InnovateCorp busca abordar todas las etapas del proyecto de diseño, construcción y equipamiento de manera integrada, asegurando eficiencia y coherencia de punta a punta.
- Colaboración y Confianza: Estableciendo alianzas estratégicas, trabajando en conjunto con clientes y socios y construyendo relaciones basadas en la confianza mutua.

1. 4. 2. Business Model Canvas

El siguiente Business Model Canvas está desarrollado pensando en el modelo de negocios de la empresa tanto para su operación en Argentina como para España, teniendo en cuenta que los servicios que se brindan en ambos países son los mismos, la única diferencia radica en la ubicación de los clientes.

1. 4. 2. 1. Segmentos de Clientes

El modelo de negocios de InnovateCorp está pensado como un esquema B2B, y el segmento de clientes está conformado por empresas que comparten la visión de crear entornos de trabajo centrados en el bienestar de sus empleados. Buscan mejorar la experiencia laboral de sus equipos y reconocen la importancia del diseño de sus espacios en la productividad, la creatividad y el compromiso de los colaboradores.

Este bloque comprende organizaciones de diferentes tamaños e industrias que desean una transformación significativa en sus espacios de trabajo, y que valoran la creación de ambientes que fomenten la colaboración, la innovación y el sentido de pertenencia de su personal.

1. 4. 2. 2. Propuesta de Valor

InnovateCorp brinda soluciones que priorizan el bienestar y la experiencia de las personas. Su enfoque integral a lo largo de todas las fases del proyecto se destaca como un diferenciador clave, especialmente a través de su servicio de "llave en mano", que abarca desde la concepción hasta la ejecución detallada, sin intermediarios. Su compromiso va más allá de lo estético, ya que se esmeran en reflejar la identidad y los valores de cada empresa en cada aspecto del diseño de oficinas.

1. 4. 2. 3. Canales de Distribución

Los canales de distribución de InnovateCorp a través de los cuales buscan llegar a su audiencia objetivo y transmitir su propuesta de valor son:

- Página web: Muestra proyectos, servicios y enfoque. Proporciona contactos en Argentina y España.
- Redes sociales y marketing digital: Usan Instagram, LinkedIn y Facebook para exhibir diseños, éxitos y contenido arquitectónico.
- Referencias y recomendaciones: Historias de éxito compartidas por clientes líderes de diversas industrias expanden su presencia en el mercado.

1. 4. 2. 4. Relaciones con Clientes

InnovateCorp se compromete a acompañar a sus clientes en un proceso colaborativo, fundamental para su enfoque de proyectos integrales. Adaptan soluciones versátiles a las necesidades de cada proyecto, creando espacios de trabajo excepcionales. Desde el inicio, se enfocan en comprender sus necesidades y construir una relación de confianza duradera.

1. 4. 2. 5. Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingreso de InnovateCorp son las tarifas por el diseño de proyectos, equipamiento y los ingresos por proyectos de "llave en mano".

1. 4. 2. 6. Recursos Clave

Para poder ofrecer los servicios que conforman su propuesta de valor, InnovateCorp cuenta con una serie de recursos clave fundamentales:

- Equipo Especializado: Arquitectos y diseñadores forman su equipo de 29 empleados.
- Tecnología Avanzada: Utilizan herramientas como software y computadoras para diseñar y visualizar conceptos.
- Red de Socios: Colaboran con estudios de diseño y arquitectura para acceder a materiales y soluciones innovadoras.
- Recursos Financieros: Disponen de recursos para costos operativos, materiales y mano de obra.

1. 4. 2. 7. Actividades Clave

Para ofrecer su propuesta de valor, InnovateCorp debe seguir una serie de actividades en cada uno de sus proyectos, que pueden organizarse de la siguiente manera:

- Reuniones con clientes: Antes de comenzar cada proyecto, para entender sus necesidades y objetivos, definiendo así el alcance del trabajo.
- Planificación de proyectos: Antes del diseño, InnovateCorp planifica cuidadosamente considerando espacio, requisitos funcionales y estéticos, creando una estrategia que guiará todo el proceso.
- Diseño personalizado: Basándose en los objetivos, crea diseños únicos que reflejan la identidad de cada cliente.
- Selección de materiales y equipamiento: En colaboración con proveedores, eligen materiales que cumplan los estándares de calidad y diseño requeridos.
- Construcción y realización: Cuando los diseños y materiales están listos, InnovateCorp construye y monta, supervisando cada detalle para cumplir la visión y los plazos.
- Gestión de proyectos: En todas las etapas, InnovateCorp coordina equipos, cumple plazos y supervisa la calidad para un proceso exitoso.

1. 4. 2. 8. Asociaciones Clave

InnovateCorp debe contar con una red de asociaciones clave para tener apoyo en cada una de las etapas de sus proyectos. Entre ellos podemos encontrar:

- Proveedores de muebles y equipamiento.
- Estudios de arquitectura con los que han desarrollado alianzas estratégicas para trabajar en conjunto.
- Redes profesionales de diseño para estar al tanto de las últimas tendencias de arquitectura.
- Colaboradores externos para proyectos específicos, en el caso de necesitar asesoría para ciertos temas puntuales como iluminación, calefacción, entre otros.
- Clientes anteriores que puedan dar feedback para que la empresa pueda mejorar constantemente sus servicios.

1. 4. 2. 9. Estructura de Costos

Los costos a los que debe hacer frente InnovateCorp en sus operaciones diarias son, fundamentalmente, los siguientes:

- Sueldo y honorarios del equipo de arquitectos y diseñadores.
- Costos de construcción y materiales.
- Costos de marketing y promoción.
- Costos de adquisición de mobiliario y equipamiento.
- Costos de oficina.

MODELO DE NEGOCIOS - GAMATEC

Asociaciones Clave -Alianzas con proveedores de muebles y equipamiento -Posibles colaboraciones con empresas de tecnología -Alianzas con estudios de diseño	Actividades Clave - Diseño creativo y personalizado de espacios de trabajo - Coordinación y supervisión de la construcción - Selección y adquisición de mobiliario y equipamiento	Propuestas de Valor - Diseño y creación de espacios de trabajo centrados en las personas - Soluciones adaptadas a dinámicas corporativas con enfoque en bienestar y experiencia de los colaboradores	Relación con los clientes - Colaboración cercana y comunicación continua con los clientes durante el proceso de diseño y construcción	Segmentos de clientes - Empresas que buscan transformar sus espacios de trabajo - Organizaciones que desean diseñar oficinas centradas en el bienestar y el ambiente positivo
	Recursos Clave - Equipo de arquitectos y diseñadores especializados - Colaboradores en construcción y gestión de proyectos - Conexiones con proveedores de muebles y equipamiento		Canales - Sitio web de Gamatec - Marketing digital y redes sociales - Eventos y ferias - Referencias y recomendaciones de clientes	
Estructura de costes - Sueldo y honorarios de arquitectos y diseñadores - Costos de construcción - Costos de materiales - Costos de marketing y promoción - Costos de adquisición de mobiliario y equipamiento			Fuentes de ingresos - Tarifas por diseño de proyectos - Ingresos por construcción de espacios - Ventas de mobiliario y equipamiento - Tarifas por servicios de "llave en mano"	

1. 4. 3. Matriz BCG

La matriz BCG ofrece un análisis de la gama de productos ofrecidos. Esta herramienta se fundamenta en dos aspectos clave, la participación en el mercado y el crecimiento en el mercado.

Por un lado, la participación en el mercado muestra qué porcentaje de las ventas totales del mercado es atribuible a cada producto específico. Por otro lado, la dimensión del crecimiento evalúa el potencial de crecimiento de un producto dentro de un período determinado.

Esto nos permitirá comprender la posición estratégica de cada producto en la cartera de InnovateCorp y su potencial de desarrollo en el mercado.

- Productos “Estrellas”: Aquellos que tienen una alta tasa de crecimiento en el mercado y, al mismo tiempo, han logrado obtener una participación sólida. Representan grandes oportunidades para la empresa por su rápido crecimiento.

Los proyectos de "llave en mano" se consideran estrellas, ya que este servicio integral está experimentando un rápido crecimiento debido a su propuesta de valor única y a la capacidad de ofrecer soluciones completas a los clientes. A medida que más clientes reconocen su valor, el servicio puede seguir creciendo y ganando participación en el mercado.

- Productos “Vaca”: Se refiere a aquellos que tienen una participación sólida en el mercado pero un crecimiento moderado. Estos productos generan ingresos estables y confiables para la empresa.

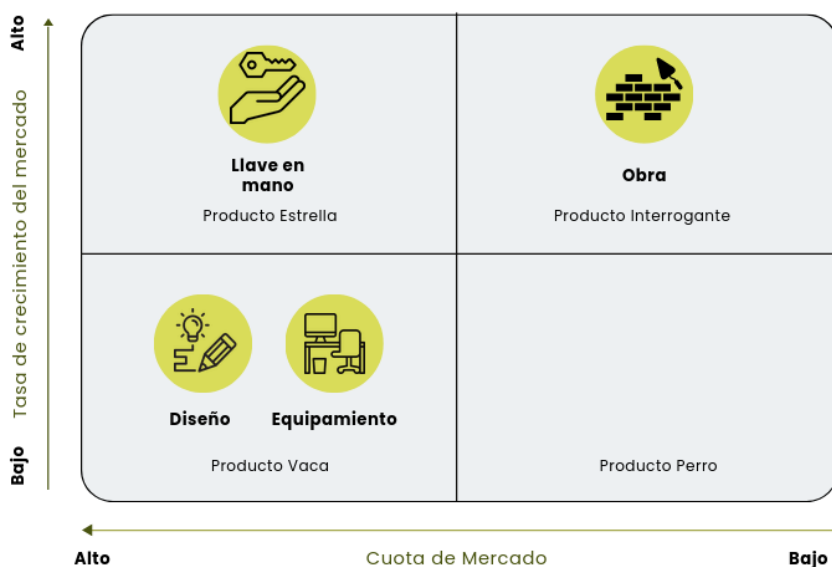
En este caso, serían los servicios de Diseño y Equipamiento porque cuenta con una gran experiencia en estos rubros, teniendo así una reputación sólida. Aunque el crecimiento puede ser más moderado en comparación con el servicio de "llave en mano", diseño y equipamiento siguen siendo activos valiosos que contribuyen constantemente a los ingresos de la empresa.

- Productos “Interrogantes”: Presentan una alta tasa de crecimiento, aunque aún no han alcanzado una participación sólida en el mercado.

En este contexto, este término se aplica a sus servicios de obra, que abarcan tanto la construcción de nuevos espacios como la remodelación y habilitación de áreas existentes. Aunque tiene el potencial de ser un producto "Vaca" en el futuro, su participación en el mercado aún puede estar en desarrollo. Dado que InnovateCorp tiene una sólida experiencia en diseño y ofrece soluciones completas, el servicio de obra tiene el potencial de crecer rápidamente y ganar una participación significativa en el mercado a medida que más clientes buscan soluciones completas para sus proyectos.

- Productos “Perro”: tienen una tasa de crecimiento baja y participación en el mercado bajas.

La empresa no cuenta con productos de esta clase.



1. 4. 4. Desarrollo y Ciclo de Vida de Servicios

A continuación, se explorará el proceso detallado de desarrollo de cada servicio que ofrece InnovateCorp y en qué momento del Ciclo de Vida está cada uno (Introducción, Crecimiento, Madurez o Declive).

1. 4.4.1 Servicio Llave en Mano (POE):

Este servicios consta de las siguientes etapas:

1. Reunión Inicial Exhaustiva: Con el objetivo de comprender los objetivos y necesidades del cliente.
2. Análisis de Identidad Corporativa: Para comprender la cultura de la compañía.
3. Diseño Conceptual: Se crea un diseño conceptual que capture la esencia de la empresa.
4. Presentación y Evaluación: El diseño se presenta al cliente, quien participa activamente en la evaluación y retroalimentación.
5. Ajustes y Refinamientos: Luego de la aprobación, se realizan ajustes según los comentarios del cliente para lograr un diseño alineado.
6. Planificación Detallada: Se desarrolla un plan que incluye costos y plazos para dar una visión completa del proceso.
7. Construcción y Gestión de Obra: El diseño se implementa con precisión, colaborando con el equipo de Gestión de Obra.
8. Garantía de Calidad: Se asegura la calidad de la ejecución y el cumplimiento de plazos y costos.

9. Entrega del Espacio: Tras la finalización exitosa, se entrega un espacio listo para su uso, reflejando la esencia de la empresa cliente.

Por otro lado, basado en las cuatro etapas del ciclo de vida del producto/servicio de Kotler (Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive), el servicio "Llave en Mano" de InnovateCorp se encuentra principalmente en la etapa de Crecimiento. Esta etapa conlleva un incremento en la popularidad, base de clientes y demanda. La experiencia de InnovateCorp y su historial de proyectos exitosos indican que su servicio "Llave en Mano (POE)" está en esta fase.

1. 4.4.2 Servicio de Proyecto de Diseño y Obra:

Este servicio consta de las siguientes etapas:

1. Colaboración Inicial Activa: Se inicia con una estrecha colaboración con el cliente para comprender los requisitos y tendencias actuales.
2. Estudio del ADN Empresarial: Se realiza un estudio de la identidad de la empresa, permitiendo la creación de un diseño personalizado.
3. Diseño Distintivo: Es fundamental que refleje la esencia de la organización.
4. Integración en el Proceso: El diseño no solo es único, sino que se integra en todo el proceso de obra y equipamiento.
5. Planificación Detallada: Se crea un plan detallado de construcción y gestión de obra, en constante coordinación con el cliente y el equipo de Gestión de Obra de InnovateCorp.
6. Implementación Precisa: La fase de ejecución implica una implementación según el diseño y planificación previos, asegurando altos estándares constructivos.
7. Verificación de Calidad: Se llega al momento de la entrega, donde se verifica que se cumplan los estándares de calidad y funcionalidad acordados con el cliente.

Por último, podemos decir que este servicio se encuentra principalmente en la etapa de Crecimiento del Ciclo de Vida del Servicio según Kotler, dado que el servicio está experimentando un aumento en su popularidad, base de clientes y demanda. El proceso detallado de colaboración con el cliente, estudio exhaustivo del ADN de la empresa y creación de diseños personalizados que resuenan con la identidad, refleja una respuesta activa a las tendencias y necesidades del mercado, esto contribuye al aumento de su presencia y demanda en el mercado.

1. 4.4.2 Servicio de Equipamiento:

1. Asesoramiento y Selección de Mobiliario: Se prioriza una colaboración inicial con el cliente, incluyendo un asesoramiento de interiores para seleccionar mobiliario especializado acorde a necesidades y preferencias individuales.
2. Selección de Mobiliario y Componentes.

3. Entrega y Montaje: La fase de entrega y montaje es fundamental. El equipo maneja la recepción y el montaje del mobiliario, garantizando un acondicionamiento adecuado.
4. Creación de Ambiente Cohesivo: Cada pieza de mobiliario se coloca estratégicamente para crear un ambiente funcional al espacio de trabajo.
5. Evaluación Exhaustiva: En la fase final, se realiza una evaluación para asegurar que el equipamiento cumple con las necesidades y expectativas definidas previamente.
6. Preparación del Espacio: InnovateCorp se asegura de que el espacio esté listo para su uso, ofreciendo un entorno de trabajo estéticamente agradable y altamente funcional, adaptado a las necesidades de cada cliente.

El servicio "Equipamiento" también se encuentra principalmente en la etapa de Crecimiento, evidenciada por su enfoque en la personalización, colaboración y calidad para satisfacer las expectativas cambiantes del cliente y para crear entornos de trabajo altamente funcionales y atractivos estéticamente.

Conclusión Relevamiento

Como resultado de nuestro análisis de relevamiento pudimos entender qué es lo que hace la empresa, en qué industria opera y qué servicios ofrece así como también cuál es el entorno macroeconómico y microeconómico que la rodea.

Por un lado, se profundizó en el entendimiento de InnovateCorp como organización. Se analizó su misión, visión y valores, su propuesta de valor y su modelo de negocios. Además, se exploraron los segmentos de clientes a los que la empresa se dirige y se realizó un análisis de la posición estratégica de sus servicios.

Por otro lado, se analizó su macroentorno teniendo en cuenta las condiciones económicas y regulatorias en los mercados de Argentina y España. Estos factores externos, como el crecimiento económico, las tendencias de inversión y las políticas gubernamentales, tienen un impacto directo en la demanda de servicios que la empresa ofrece.

Asimismo, se evaluó el contexto microeconómico en el que InnovateCorp opera, analizando la presencia de la empresa en el mercado, su poder de negociación, la rivalidad competitiva, las barreras de entrada, al igual que los stakeholders involucrados, lo que nos permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para InnovateCorp.

El siguiente paso para finalizar esta etapa es validar la información relevada a través de una reunión con Gonzalo, nuestro punto de contacto dentro de InnovateCorp.

2. Diagnóstico

Luego de revisar y corroborar la información obtenida durante la fase de relevamiento con Gonzalo, nos enfocamos en comprender los aspectos esenciales que impactan en la estructura y el funcionamiento de InnovateCorp.

Para ello, nos reunimos nuevamente con Gonzalo y exploramos en detalle cómo son las operaciones de la empresa. Indagamos sobre cómo se compone la estructura organizacional, cuáles son las principales responsabilidades de cada área, cuáles son los procesos que llevan a cabo y cómo se hacen, y cuáles son los desafíos que actualmente están enfrentando.

Como resultado de nuestras conversaciones pudimos estudiar el ciclo de ventas de la empresa, desde la fase inicial hasta la culminación de cada proyecto. También, indagamos sobre la distribución de las ganancias de los servicios que ofrecen en términos de volumen, ingresos y beneficios para obtener una visión completa de su rendimiento financiero.

Asimismo, Gonzalo compartió desafíos tanto personales como empresariales, incluyendo dificultades en el contexto español y complicaciones internas relacionadas con las prácticas laborales en Argentina.

Este análisis nos proporcionó una comprensión integral de las áreas de mejora y estableció una base sólida para generar futuras estrategias y soluciones. Por ello, a continuación se realizará una descripción detallada de los problemas y puntos de mejora que pudimos identificar, así como las posibles soluciones que consideramos.

2.1. Problemas y Causas Raíces

A partir de las reuniones, pudimos entender a grandes rasgos cuáles son los puntos de dolor de la empresa en la actualidad. Teniendo esta información, los agrupamos en función de sus similitudes y logramos definir los seis problemas principales que enfrenta InnovateCorp hoy en día.

Para profundizar en el análisis de cada problemática, utilizamos la herramienta Árbol de Problemas. Esto nos permitió entender las posibles causas que contribuyen a la existencia de cada uno de ellos así como visualizar interconexiones entre los factores contribuyentes.

A continuación se desarrollan los cinco problemas de InnovateCorp con sus causas raíces principales.

2.1.1. Problema: La estructura logística es altamente ineficiente

En InnovateCorp, la logística ocupa un rol fundamental en la ejecución exitosa de todos sus proyectos. Sin embargo, hemos identificado un problema significativo en la estructura logística de la empresa que afecta su eficiencia operativa.

Esta situación se manifiesta diariamente en la dificultad para coordinar los plazos con contratistas y proveedores, necesarios para completar proyectos y entregar los bienes esenciales para equipar las oficinas. Esta falta de sincronización conduce a retrasos en la ejecución de proyectos, lo que impacta negativamente en la satisfacción del cliente y, por ende, en la eficacia de los empleados para cumplir con sus responsabilidades.

2.1.1.1. Causa Raíz: Los procesos no están estandarizados

A pesar de que en la empresa cuenta con una cartera de servicios diferentes, existe un conjunto de operaciones recurrentes, como la elaboración de presupuestos, la facturación y la gestión de entregas, que se repiten en todos los servicios.

La ausencia de una metodología estandarizada para guiar estas operaciones resulta en la necesidad de coordinar exhaustivamente la ejecución de cada proyecto, consumiendo tiempo y esfuerzo de manera considerable. Esta falta de estandarización no solo genera ineficiencias notables, sino que también incrementa la posibilidad de cometer errores y experimentar retrasos en la ejecución.

Este problema se puede ver claramente en la persistencia de procesos manuales que podrían automatizarse fácilmente mediante la implementación de sistemas ERP u otros software de gestión, particularmente en los procesos de presupuestación y facturación. La elaboración de presupuestos personalizados, el seguimiento en tiempo real de costos y gastos, así como la generación de informes financieros periódicos son ejemplos concretos de operaciones que podrían beneficiarse significativamente de la automatización.

A pesar de los esfuerzos de la gerencia por migrar hacia tecnologías más eficientes, la falta de una estructura de procesos estandarizados y la posible resistencia al cambio por parte del personal han obstaculizado, probablemente, la adopción efectiva de estas herramientas.

Es importante destacar que la no estandarización de procesos no necesariamente constituye un desafío para todas las empresas; sin embargo, en el caso específico de InnovateCorp, esta situación se convierte en un problema a considerar. Dado que gran parte de sus operaciones dependen de procesos repetitivos que no logran optimizarse, se traduce en demoras tanto para clientes como para proveedores, pérdida de oportunidades de trabajo y una operación

generalmente menos eficiente, generando un ritmo de trabajo desordenado. Así es como la falta de estandarización de procesos emerge como un problema significativo para InnovateCorp.

2.1.1.2. Causa Raíz: Falta de automatización en los procesos

Una de las cuestiones fundamentales que contribuye a la ineficiencia logística es la falta de automatización en los procesos. La gestión logística se realiza de forma manual, dependiendo en gran medida de la capacidad y la dedicación de un solo empleado clave en la empresa. Esta persona se encarga de coordinar y supervisar la recepción de materiales, el seguimiento de entregas y la sincronización de plazos para todos los proyectos, lo cual resulta en una sobrecarga de trabajo, siendo muy abrumador y propenso a errores.

La ausencia de herramientas tecnológicas o sistemas de gestión logística adecuados dificulta aún más la coordinación eficiente y precisa de las operaciones diarias. La dependencia de un solo empleado para realizar estas tareas críticas aumenta el riesgo de retrasos, malentendidos y errores en la logística.

2.1.1.3. Causa Raíz: Falta de planificación y control

La falta de planificación se manifiesta en la dificultad de anticipar y abordar eficazmente los picos máximos de demanda, lo que lleva a momentos críticos donde la empresa se ve desbordada por la carga de trabajo que no puede ser procesada por la estructura logística. Esto puede resultar en una pérdida de seguimiento y control sobre la logística de los proyectos, lo que a su vez conduce a retrasos y desafíos en la entrega de bienes y servicios.

2.1.1.4. Causa Raíz: Dependencia de plazos de terceros

La dependencia de plazos de terceros en la operación logística surge debido a su enfoque de trabajo sin almacenamiento de materiales y la incapacidad para anticipar picos de demanda máxima. En lugar de mantener stocks, la empresa se apoya en los plazos de entrega y construcción de sus socios estratégicos, lo que la hace vulnerable a cualquier retraso en estos procesos.

Esta dependencia se agrava por la falta de planificación y coordinación, lo que impide a InnovateCorp gestionar eficazmente la secuencia de entregas y la disponibilidad de materiales. Además, la empresa no tiene control sobre los plazos de sus proveedores y contratistas.

2.1.2. Problema: Desafíos de rentabilidad

InnovateCorp enfrenta problemas de rentabilidad que se han vuelto evidentes en el primer semestre de 2023, ya que su margen de ganancias es bajo y se encuentra por debajo de lo proyectado.

La empresa históricamente ha dependido de los proyectos de equipamiento para cubrir sus costos fijos, considerándolos su "caja chica". Sin embargo, durante el primer semestre de 2023, esta estrategia no fue efectiva, ya que los ingresos de los proyectos de equipamiento no fueron suficientes para cubrir los costos fijos, lo que llevó a utilizar los ingresos de los proyectos de llave en mano, destinados a las ganancias de los propietarios.

Este problema de rentabilidad puede tener múltiples causas, y se puede desglosar en dos áreas principales: ingresos y costos. En lo que respecta a los ingresos, InnovateCorp enfrenta una limitación en su capacidad operativa y logística para procesar un mayor volumen de proyectos de equipamiento, a pesar de la demanda existente. Por otro lado, los proyectos de llave en mano, que representan una fuente significativa de ganancias, experimentan una demanda más baja de la deseada.

Por otro lado, InnovateCorp actualmente cuenta con una relación costos-ingresos muy alta, del 97,33%, es decir, los costos representan casi la totalidad de los ingresos generados por la empresa, dejando un margen de rentabilidad (EBITDA) muy bajo. De la totalidad de los costos, el 78,55% son costos variables y el 21,45% costos fijos. Esta relación se debe a que la organización tiene una gran cantidad de costos directos por proyecto, que incluyen la mano de obra y la compra de materiales, mientras que los costos fijos son simplemente los salarios de los empleados de InnovateCorp y costos de alquiler.

La relación costos-ingresos y la composición de los costos de la organización se pueden ver en las siguientes imágenes:

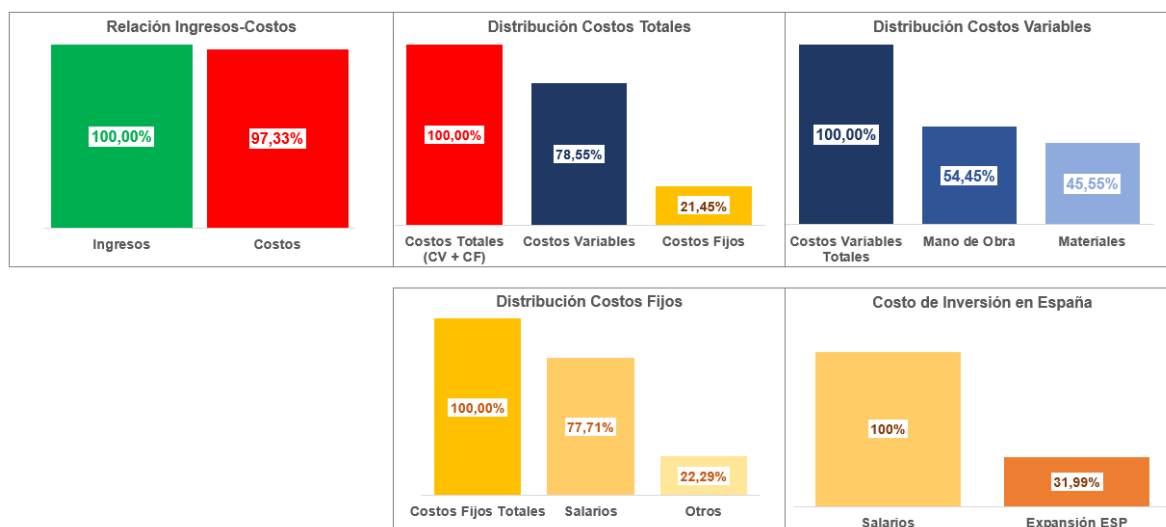


Imagen: Distribución de costos de InnovateCorp en términos porcentuales

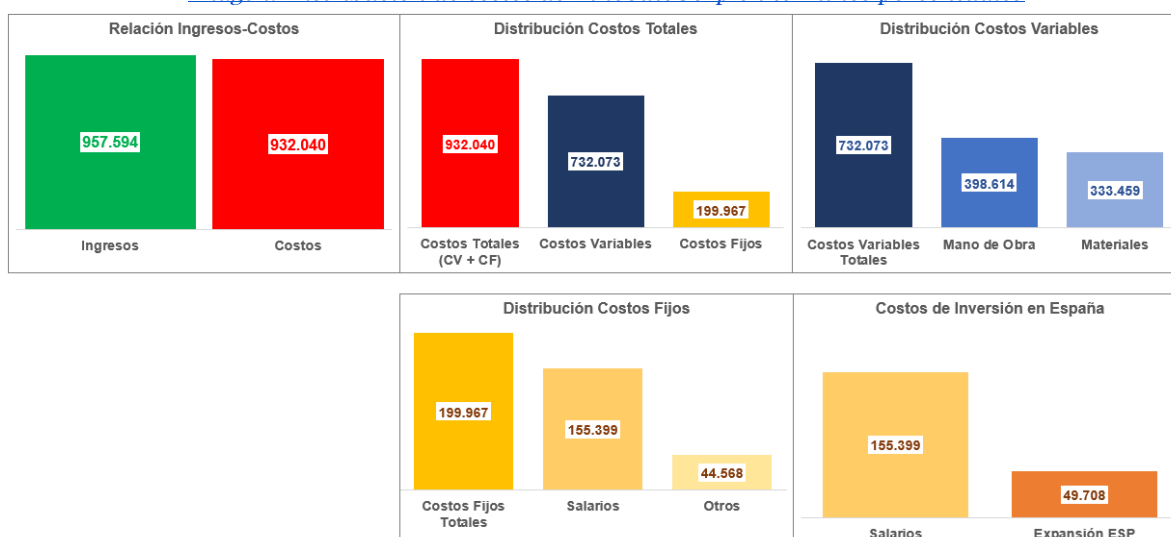


Imagen: Distribución de costos de InnovateCorp en términos absolutos

Analizando la situación, llegamos a la conclusión de que, más allá de los problemas económicos y de rentabilidad que enfrentan la mayoría de las empresas en Argentina en este momento de incertidumbre y de alta inflación, este problema puntual de InnovateCorp es principalmente una consecuencia de problemas logísticos y procesos ineficientes.

Esto se debe a que InnovateCorp no tiene problemas con los ingresos, ya que los mismos son cercanos a los USD 1.000.000 anualmente. Ahora, el mayor problema viene por el lado de los costos, generado por problemas logísticos e ineficiencias en los procesos, que derivan en mayores costos de mano de obra y materiales. Por ello, para enfocarnos en el desafío de rentabilidad, decidimos focalizar los esfuerzos en las causas raíces que están generando este problema. Estas causas son la falta de estandarización de los procesos y falta de automatización en las tareas en la operación de Argentina.

2.1.3. Problema: Ausencia de ventas en España

A pesar de los esfuerzos de InnovateCorp por expandirse a España, hasta el momento, la empresa no ha logrado cerrar ningún proyecto en este país. La inexistencia de ventas se ha convertido en un desafío evidente desde principios de 2023, cuando parte de los gerentes de la empresa se trasladaron allí para internacionalizar el negocio.

Esto es un obstáculo en la estrategia de expansión de InnovateCorp, ya que la falta de proyectos en España dificulta la rentabilidad y el crecimiento proyectado en el nuevo mercado. A su vez, todos los gastos relacionados a la operación en España forman parte de los costos fijos de InnovateCorp en Argentina, los cuales la empresa no ha podido cubrir con su caja chica en el primer semestre del año.

2.1.3.1. Causa Raíz: Falta de una estrategia de expansión precisa en España

En primer lugar, el hecho de no haber realizado un estudio de mercado exhaustivo en España no le permitió a la empresa entender cuales son las verdaderas necesidades y preferencias de los potenciales clientes españoles. Esto significa que no cuenta con una visión clara de cómo su propuesta de valor podría ser atractiva en este mercado, lo que dificulta su capacidad para adaptarse y responder a las expectativas locales.

La falta de validación de la propuesta de valor más allá del boca a boca y las referencias de algunos proveedores también es un desafío. A diferencia de Argentina, donde InnovateCorp ha construido una sólida reputación con la ayuda de referencias y relaciones de confianza, en España, la empresa es un actor completamente nuevo, y no cuenta con una red de contactos y de casos de éxito locales que respalden su experiencia.

Además, la empresa no ha desarrollado una estrategia de marketing sólida y bien definida para llegar a su público objetivo. Las campañas de marketing en medios digitales que están llevando a cabo, si bien son herramientas positivas, parecen no ser suficientes para destacarse en un mercado tan competitivo y tener la visibilidad que necesitan. Esto lleva a una menor generación de leads y oportunidades de ventas.

Finalmente, las altas barreras de entrada en el mercado español, donde existen competidores locales sólidos y establecidos, agravan aún más la falta de una estrategia de expansión definida. Sin un enfoque claro y una propuesta de valor distintiva respaldada por una estrategia efectiva, la empresa seguirá enfrentando dificultades para competir y ganar terreno en este mercado.

2.1.4. Problema: InnovateCorp carece de una estructura organizacional eficiente y claramente definida para respaldar sus operaciones diarias

A medida que InnovateCorp ha experimentado un crecimiento continuo, la ausencia de una estructura organizativa sólida ha resultado en situaciones donde los empleados se ven obligados a asumir múltiples tareas y responsabilidades simultáneas, lo que da como resultado ineficiencias operativas que afectan el rendimiento general de la organización.

Esta carencia de estructura se traduce en demoras en la ejecución de proyectos y una mayor probabilidad de errores, ya que no se delimitan claramente las áreas de responsabilidad. Además, la falta de definición de departamentos y roles lleva a la duplicación de esfuerzos y a la dispersión de recursos, lo que afecta negativamente la rentabilidad y la productividad.

Dicho esto, el motivo puntual por el cual esta falta de organización representa un problema para InnovateCorp es que lleva una falta de sincronización en las operaciones diarias. Esto conduce a ineficiencias, que no solo generan costos innecesarios sino que también afecta la capacidad de la empresa para brindar un servicio eficiente y rentable. En consecuencia, se deriva en una pérdida de oportunidades de negocio y una disminución de la competitividad en el mercado.

2.1.4.1 Causa Raíz: Los departamentos y responsabilidades carecen de una definición precisa

La falta de organización efectiva en la estructura de InnovateCorp se origina, en gran medida, por la ausencia de una definición clara de departamentos y responsabilidades. Siguiendo la línea anterior, desde sus inicios la empresa se encontró enfocada en la excelencia técnica de sus profesionales y no en cuestiones gerenciales. Con el tiempo, se sumó la ausencia de personal capacitado para roles clave de gestión.

Indagando en esa problemática, llegamos a la conclusión de que esto puede deberse a una falta de dirección estratégica, liderazgo efectivo y visión clara dentro de la empresa.

Con la alta dirección centrada en la expansión de InnovateCorp a España y la transición de propiedad que se avecina (teniendo en cuenta que los dueños originales de la empresa se encuentran prontos a retirarse), la empresa carece de una dirección estratégica sólida en su sede principal. Esto puede generar incertidumbre y desorganización en la empresa, ya que no existe una guía clara que defina los objetivos y la misión de InnovateCorp en la actualidad.

2.1.4.2. Causa Raíz: Enfoque en el crecimiento en lugar de la organización

Desde sus inicios, InnovateCorp ha estado enfocado en la materialización de su propuesta de valor y en el crecimiento, y debido a esto la empresa prestó poca atención a la delimitación de roles y responsabilidades, así como a la creación de una estructura organizativa sólida.

2.1.4.3. Causa Raíz: Ausencia de personal capacitado para roles clave

Esto representa un desafío que afecta a la eficiencia y efectividad operativa de la empresa, manifestándose en la falta de especialización y en la sobrecarga de responsabilidades que recaen sobre un número limitado de empleados.

Al no contar con expertos dedicados a roles específicos, los empleados se ven obligados a desempeñar múltiples funciones y responsabilidades al mismo tiempo, lo que inevitablemente resulta en una dispersión de esfuerzos, limitando la calidad e innovación en la ejecución de tareas de los proyectos y operaciones.

2.1.5. Problema: Ausencia de certificaciones que avalen el *know-how* y expertise de InnovateCorp

Esta falta de certificaciones surge en parte debido a que la empresa históricamente no consideró esto como una prioridad. Sumado a eso, Gonzalo nos comentó sobre su falta de conocimiento sobre cómo gestionar y obtener estas certificaciones, lo cual claramente ha contribuido a esta ausencia. Asimismo, algunos competidores directos de InnovateCorp como Intro Arquitectura y Contract sí las tienen. Esto nos lleva a pensar en las razones por las cuales esto podría representar un problema. La respuesta a esto se puede ver en las siguientes causas que identificamos:

2.1.5.1. Razón: Pérdida de oportunidades de negocio

En un mercado competitivo donde las empresas buscan colaborar con proveedores que sean capaces de demostrar su experiencia de diferentes formas, la falta de certificaciones puede llevar a la pérdida de oportunidades de negocio significativas.

Sin estas certificaciones, InnovateCorp podría ser excluida de la consideración por parte de posibles clientes que valoran y requieren evidencia tangible de la competencia de un proveedor.

2.1.5.2. Razón: Acceso a mercados internacionales

Si bien en el mercado argentino InnovateCorp puede haber construido su reputación y relaciones comerciales que respaldan su credibilidad, ingresar a un mercado internacional es algo completamente diferente. Y el claro ejemplo de esto es la imposibilidad de cerrar proyectos que tiene InnovateCorp desde hace meses en España.

En este nuevo mercado, estas certificaciones pueden ser beneficiosas para establecer una reputación y ganar la confianza de clientes potenciales. Las certificaciones actúan como una validación de las habilidades y competencias de la empresa, lo que podría ser un diferencial al competir con empresas locales ya establecidas.

El caso de España muestra cómo la falta de certificaciones puede obstaculizar la penetración en un nuevo mercado. Los clientes en estos mercados podrían estar más inclinados a trabajar con empresas que puedan respaldar su experiencia con certificaciones reconocidas a nivel internacional.

2.2. Ponderación por Causa Raíz

Luego de un exhaustivo análisis de cada uno de los problemas y sus respectivas causas raíces, hicimos una ponderación de las mismas. Para ello, en primer lugar hicimos una ponderación de los problemas en términos de relevancia y luego un análisis de la importancia de cada una de las causas raíces.

A continuación se puede ver el análisis que hicimos y las conclusiones a las que llegamos.

PONDERACIÓN DE PROBLEMAS		
1	La estructura logística es altamente ineficiente	
2	Desafíos de rentabilidad	
3	Ausencia de ventas en España	
4	Carencia de estructura organizacional eficiente y claramente definida	
5	Falta de certificaciones	

Tabla 1

PONDERACIÓN DE PROBLEMAS		
Referencia	Causas Raíces	Criticidad
★ 1.1	Los procesos no están estandarizados	ALTO
★ 1.2	Falta de automatización (proceso logístico manual)	ALTO
★ 1.3	Dependencia de plazos de terceros	MEDIO - ALTO
★ 1.4	Falta de planificación y coordinación.	MEDIO - ALTO
★ 2.1	Ratio costos-ingresos poco saludable	ALTO
★ 3.1	Falta de una estrategia de expansión precisa a España	ALTO
4.1	Ausencia de personal calificado para roles clave	MEDIO
4.2	Los departamentos y responsabilidades están mal definidos	MEDIO
4.3	Enfoque en el crecimiento en lugar de la organización	BAJO
5.1	Pérdida de oportunidades de negocio	BAJO
5.2	Acceso a mercados internacionales	BAJO

Tabla 2

Como se puede observar en la *Tabla 1*, consideramos que el problema de mayor relevancia es el hecho de que la estructura logística sea ineficiente, seguido de los problemas de rentabilidad. En tercer lugar, mencionamos la ausencia de ventas en España, teniendo en cuenta que la empresa está dedicando recursos y tiempo para llevar a cabo la internacionalización. Seguido de esto ubicamos el problema de la falta de una estructura eficiente y claramente definida. Y por último, la falta de certificaciones, ya que no creemos que los clientes decidan contratar a una organización como InnovateCorp porque tenga o no tenga certificaciones, al menos en el mercado argentino.

Luego, en la *Tabla 2*, se puede ver la criticidad asignada a las causas raíces. Podemos ver que las de criticidad más alta coinciden con los problemas que señalamos como prioritarios anteriormente.

Como resultado de la ponderación, hemos definido las seis causas raíces más significativas que representan los principales desafíos que la empresa afronta en su funcionamiento en Argentina.

Cabe destacar que, con el propósito de abordar las soluciones de manera más efectiva y organizar el desarrollo del plan de acción de manera coherente, hemos decidido separar los problemas relacionados con la operación de InnovateCorp en Argentina de los desafíos específicos de la expansión de la empresa en España. Por lo tanto, las cinco causas raíces que priorizamos están relacionadas con la operación en Argentina, mientras que el problema correspondiente a España será tratado por separado.

A modo de resumen, las causas raíces que resultaron de la ponderación son las siguientes:

- i. Los procesos no están estandarizados
- ii. Falta de automatización (proceso logístico manual)
- iii. Ratio costos-ingresos poco saludable
- iv. Dependencia de plazos de terceros
- v. Falta de planificación y coordinación

2.3. Potenciales Soluciones

Como siguiente paso, desarrollamos potenciales soluciones para abordar cada una de estas causas priorizadas.

A continuación, las soluciones propuestas para cada una de las causas:

i. Causa Raíz: Los procesos no están estandarizados

Solución Propuesta: Relevamiento y Optimización de Procesos

El primer paso para solucionar esto es realizar un análisis exhaustivo de todos los procesos logísticos de la empresa. Esto implica examinar cómo se realizan actualmente las tareas, identificar aquellas que son repetitivas o que consumen mucho tiempo y recursos, y evaluar cuáles de ellas pueden beneficiarse de la automatización. Esta fase es fundamental porque permite una comprensión completa de las operaciones existentes y señala áreas de mejora.

ii. Causa Raíz: Falta de automatización (proceso logístico manual)

Solución Propuesta: Implementación de sistemas y herramientas tecnológicas

Una vez identificadas las áreas que pueden automatizarse, el siguiente paso es implementar sistemas de software y herramientas tecnológicas que permitan llevar a cabo esta automatización. Esto incluye la adopción de software de gestión de la cadena de suministro, sistemas de seguimiento de inventario, soluciones de ERP y herramientas de automatización de procesos específicos para la logística. Estos sistemas pueden encargarse de tareas como la gestión de pedidos, la programación de entregas, el seguimiento de envíos en tiempo real y la generación de informes de rendimiento.

Consideramos que, al ser una de las cuestiones más críticas para la empresa hoy en día, y a pesar de los intentos previos de implementar sistemas que puedan aliviar estas operaciones, la automatización de procesos va a traer grandes beneficios para InnovateCorp.

En primer lugar, se buscaría mejorar la eficiencia al eliminar la necesidad de realizar tareas manuales repetitivas, lo que ahorra tiempo y reduce errores de personas que se ven sobrepasadas al realizar las mismas tareas todos los días. Además, proporciona una visibilidad en tiempo real de todas las operaciones logísticas, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la capacidad de respuesta rápida ante cualquier problema o cambio en la demanda.

iii. Causa Raíz: Dependencia de plazos de terceros

Solución Propuesta: Gestión de proveedores y plazos

Esta solución se divide en los siguientes puntos:

- Establecer acuerdos de nivel de servicio (SLA) claros con proveedores y socios estratégicos: Estos acuerdos deben ser específicos y detallados, definiendo claramente los plazos de entrega y los estándares de calidad esperados. De esta forma, van a actuar como compromisos contractuales y establecer expectativas claras tanto para InnovateCorp como para sus proveedores. Esto es esencial para garantizar la entrega oportuna de los productos y servicios necesarios para la ejecución de los proyectos y eliminar las demoras.
- Desarrollar planes de contingencia: Estos planes deben anticipar posibles retrasos o problemas en la cadena de suministro y definir estrategias para mitigar su impacto. En situaciones donde los proveedores no cumplan con los plazos, InnovateCorp debe contar con planes alternativos, como fuentes de suministro secundarias o la capacidad de ajustar los plazos de sus proyectos. Asimismo, InnovateCorp podría contar con un stock mínimo de los factores críticos que necesita para llevar adelante los proyectos ante cualquier inconveniente con los proveedores. De esta forma, se podría reducir la probabilidad de tener mano de obra ociosa por falta de partes.

iv. Causa Raíz: Falta de planificación y coordinación

Solución Propuesta: Implementación de una estrategia empresarial sólida y una planificación estratégica

Esta solución se divide en dos puntos clave:

- Análisis exhaustivo de la situación actual: Es esencial comprender la situación actual de la empresa: evaluar sus recursos, capacidades internas y externas, así como identificar las áreas donde se necesita mejorar la coordinación y la planificación. Este

análisis proporcionará una visión completa de la empresa y ayudará a definir su posición en el mercado y sus metas.

Basándonos en las reuniones que tuvimos con InnovateCorp, creemos que a grandes rasgos tienen un entendimiento de cuál es la situación a la que se enfrentan hoy en día y que son conscientes de sus problemas, pero que no se han tomado el tiempo suficiente para indagar en profundidad sobre dónde se encuentran sus mayores complicaciones actualmente, por qué las tienen y qué hacer con ellas.

- Definición de una estrategia clara y plan de acción detallado: Una vez que se haya completado el análisis, InnovateCorp debe establecer una estrategia empresarial sólida. Esto implica definir metas específicas a corto, mediano y largo plazo. La estrategia debe responder preguntas fundamentales, como ¿Cuál es nuestro objetivo inmediato? ¿Cuáles son nuestras principales prioridades? ¿Dónde queremos estar en los próximos años? ¿Cómo vamos a hacer para lograrlo? ¿Cómo planeamos adaptarnos a las tendencias futuras y cambios tecnológicos?

Creemos que la importancia de contar con una estrategia empresarial sólida y una planificación estratégica radica en varios aspectos clave. En primer lugar, proporciona una dirección clara, lo que ayuda a todos los empleados a comprender sus roles y responsabilidades en el alcance de los objetivos estratégicos. Además, permite la asignación eficiente de recursos para alcanzar los objetivos.

Una estrategia sólida también es fundamental para anticipar cambios en el mercado y para identificar oportunidades de crecimiento, así como amenazas que deben abordarse. Facilita la comunicación interna y asegura que todos los miembros de la organización estén alineados con los objetivos estratégicos. Por último, proporciona indicadores clave para medir el progreso hacia los objetivos y tomar decisiones basadas en datos.

En el contexto de InnovateCorp, donde históricamente se ha centrado en la ejecución de proyectos y no se ha dado prioridad a la planificación estratégica, esta solución es crucial para proporcionar una base sólida para el crecimiento y el éxito continuo de la empresa. La implementación de una estrategia empresarial sólida permitirá a InnovateCorp abordar de manera más efectiva los desafíos de coordinación y planificación, garantizando una mayor eficiencia en sus operaciones diarias y una mayor capacidad para aprovechar las oportunidades del mercado.

Concluyendo con las soluciones, abordamos la problemática de Inexistencia de Ventas en España.

Causa Raíz: Falta de una estrategia precisa de expansión en España

Desde nuestra perspectiva, el problema de Inexistencia de Ventas en España tiene diferentes causas raíces, pero se resume en una falta de enfoque estratégico y planificación adecuada para la internacionalización.

Durante nuestras conversaciones con Gonzalo y nuestra evaluación de la situación actual, hemos identificado un patrón. Si bien el equipo de InnovateCorp está convencido de que su propuesta de valor se puede replicar con éxito en el mercado español, carecen de justificaciones sólidas para respaldarlo. Esto ha dificultado la identificación de contactos adecuados y la generación de proyectos e ingresos.

En este contexto, proponemos la siguiente solución: por un lado, consideramos que la empresa debe enfocarse en ofrecer soluciones de diseño, y por otro lado debe desarrollar una estrategia de internacionalización sólida y respaldada por un análisis exhaustivo. Ambas soluciones serán explicadas y justificadas en detalle en la etapa de Plan de Acción.

2.4. Matriz Complejidad-Impacto

Para determinar cuáles de las soluciones abordaremos, realizamos un proceso de priorización a través de una matriz utilizando dos variables clave: complejidad e impacto.

Por un lado, la complejidad se relaciona con cuán desafiante sería para InnovateCorp implementar cada una de las soluciones propuestas. Por otro lado, la variable de impacto evalúa cómo cada solución podría influir en la resolución de sus problemas y en la organización.

Cada una de estas variables ha sido ponderada en función a su importancia relativa. El impacto tiene un peso del 70%, y la complejidad tiene un peso del 30%. Para evaluar cada solución, les hemos asignado un valor en relación a cada uno de los criterios con una escala del 1 al 10. Un puntaje de 10 indica un impacto o complejidad alto, mientras que un puntaje de 1 señala lo opuesto. De esta forma, fórmula para calcular la ponderación de cada solución es la siguiente:

$$\text{Ponderación} = (\text{Puntaje de impacto} * 70\%) - (\text{Puntaje de complejidad} * 30\%)$$

A continuación se observa la matriz elaborada (*Tabla 3*). La primera columna corresponde a cada solución. Luego, los valores asignados de complejidad e impacto, respectivamente, y por último, la ponderación teniendo en cuenta ambas variables. Las soluciones se encuentran ordenadas de acuerdo a la priorización, siendo las primeras las más importantes.

	Solución	Complejidad 30%	Impacto 70%	Ponderación
	Relevamiento y Optimización de Procesos ★	9	10	4,3
	Cambio de enfoque a diseño ★	2	7	4,3
	Implementación de sistemas ★	8	9	3,9
	Estrategia de Internalización ★	7	8	3,5
	Desarrollar Planes de contingencia	6	7	3,1
	SLAs	3	5	2,6
	Definir una estrategia clara a largo plazo	8	7	2,5

Ponderación = (Puntaje de impacto * 70%) - (Puntaje de complejidad * 30%)

Tabla 3

Debido a que los recursos son limitados, hemos decidido priorizar las soluciones con mayor relevancia para la organización y enfocar nuestros esfuerzos para poder llevarlas a cabo. Así, se ha decidido avanzar con cuatro posibles soluciones, dos para Argentina y dos para España, que son:

1. Relevamiento y optimización de Procesos (ARG)
2. Cambio de enfoque a diseño (ESP)
3. Implementación de sistemas (ARG)
4. Estrategia de internalización (ESP)

Conclusión Diagnóstico

El proceso de Diagnóstico resultó fundamental para abordar los desafíos actuales de InnovateCorp. Como primera medida, mantuvimos reuniones con nuestro contacto, lo que nos permitió identificar de manera precisa los principales problemas que afectan a InnovateCorp en su operación diaria. A partir de esta información, generamos un listado de los problemas de la empresa y sus causas raíces, ambas sometidas a un proceso de priorización, y luego propusimos soluciones para cada una de ellas.

Finalmente, aplicamos una matriz que ponderó la complejidad y el impacto de las soluciones, lo que nos permitió clasificarlas y priorizarlas de acuerdo a su relevancia.

Este proceso durante la etapa de Diagnóstico nos brindó una comprensión sólida de los desafíos operativos de InnovateCorp y nos ha preparado para abordarlos de manera efectiva.

En la siguiente etapa de Plan de Acción, nos enfocaremos en abordar prioritariamente las soluciones definidas anteriormente, con el objetivo de mejorar la eficiencia y solucionar los desafíos operativos que enfrenta InnovateCorp.

3. Plan de Acción

Con el fin de abordar los principales problemas de InnovateCorp en la actualidad, a continuación desarrollaremos un Plan de Acción de las soluciones que resultaron del análisis anterior. Estas soluciones se dividen en dos: Propuesta de Solución Para la Operación en Argentina y Propuesta de Solución Para la Operación en España.

3.1. Propuesta de Solución Para la Operación en Argentina

Solución #1: Relevamiento y Optimización de Procesos

El objetivo es comprender a fondo, documentar, evaluar y rediseñar las operaciones de InnovateCorp en Argentina. Esto comprende tanto los procesos principales (como ventas, logística y cobros) como los secundarios.

Como resultado de la etapa de diagnóstico, hemos determinado que la optimización de procesos es esencial debido a la falta de eficiencia en las operaciones. Por lo tanto, el propósito fundamental de esta solución es agilizar los procesos, incrementar su precisión y reducir costos, sin comprometer la calidad de los productos o servicios entregados.

Para llevarlo a cabo, se ha decidido contar con la colaboración de una consultora especializada. Esta elección se justifica porque InnovateCorp se dedica al diseño de oficinas y no a la optimización de procesos, y es razonable confiar en expertos con experiencia en la resolución de desafíos similares en lugar de dedicar tiempo y esfuerzo a desarrollar un proyecto del que no tiene conocimientos.

Las actividades a llevar a cabo para desarrollar esta solución son:

Actividad #1: Creación y Envío de RFP

Un RFP (Request for Proposal) es un documento esencial que se utiliza para solicitar propuestas detalladas de potenciales proveedores de servicios. La primera actividad consiste en la creación y envío de un RFP a posibles consultoras del mercado.

El RFP funciona como una herramienta estratégica para InnovateCorp, ya que le permite definir claramente lo que busca en un proveedor de servicios y lo que espera del proyecto. Este documento debería incluir información de la empresa, y una descripción detallada del proyecto y los objetivos a alcanzar.

Se puede utilizar una definición de objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo definido). Por ejemplo, un posible objetivo para el proyecto de relevamiento y optimización de procesos de InnovateCorp podría ser: "Reducir el tiempo promedio de ejecución del proceso logístico en un 20% en los próximos 6 meses".

- Tiempo: 7 días
- Recursos: roles clave del equipo de InnovateCorp (participación del C-Level, Gerente Obra y Proyecto, Líder Logística y Equipamiento, Líder Presupuesto y Compras, Gerente de Finanzas y Administración)

Actividad #2: Comparación y Selección de la Consultora para el Proyecto

La siguiente actividad es la elección de la consultora que llevará a cabo el proyecto. A pesar de la existencia de numerosas consultoras con experiencia en el mercado, es fundamental llevar a cabo un proceso de selección bien definido.

En esta etapa, será necesario evaluar las diferentes propuestas de solución que se presenten y mantener entrevistas para negociar los términos y condiciones que quedarán plasmadas en el contrato, el cual incluirá el alcance del proyecto, los plazos y los precios.

Dado que los proyectos de consultoría pueden involucrar costos significativos, es esencial que InnovateCorp realice una selección precisa. En este contexto, recomendamos considerar consultoras Tier 3 o Tier 4¹ que estén especializadas en proyectos de optimización de procesos. La razón detrás de esta recomendación es garantizar que se obtenga un resultado óptimo sin que represente un costo insostenible para la empresa.

Algunas consultoras existentes en el mercado que pueden resultar atractivas para considerar son BP Solutions² y Mind & Process³ dos consultoras argentinas con experiencia en mejora de procesos. La primera menciona en su sitio web tener una cartera de clientes de la talla de Galicia Seguros, Grupo Los Grobo, ReMax, BASF, y dice ser representante de Argentina de Lean Six Sigma Institute. La segunda consultora, con un equipo más pequeño, es una alternativa más económica pero también relevante, con casos de éxito como Grupo Mitre, Prosegur y McCain. Si bien no las recomendamos, teniendo en cuenta que no conocemos la

¹ En consultoría, Tier 3 y Tier 4 son términos que se usan para clasificar a consultoras según su tamaño, siendo Tier 1 consultoras World Class.

² <https://www.bpsolutions.com.ar/>

³ <https://mindandprocess.com.ar/>

realidad de su propuesta, consideramos evaluar perfiles similares a la hora de seleccionar una consultora.

- Tiempo: 7 días
- Recurso: roles clave del equipo de InnovateCorp (participación del C-Level, Gerente Obra y Proyecto, Líder Logística y Equipamiento, Líder Presupuesto y Compras, Gerente de Finanzas y Administración)

Actividad #3: Definición de objetivos del Proyecto entre Consultora y InnovateCorp

Este hito es fundamental para asegurar que todas las partes involucradas tengan una comprensión clara de lo que se busca lograr con el proyecto.

Esto implica una reunión donde se definirán los objetivos que InnovateCorp desea alcanzar de forma clara y cuantificable.

- Tiempo: 7 días
- Recurso: consultora + roles clave del equipo de InnovateCorp (participación del C-Level, Gerente Obra y Proyecto, Líder Logística y Equipamiento, Líder Presupuesto y Compras, Gerente de Finanzas y Administración)

Actividad #4: Identificación de Procesos

Este hito marca el comienzo del trabajo de la consultora en el proyecto. En esta etapa, la consultora se enfoca en comprender a fondo la operación de la empresa y la estructura de sus procesos.

El primer paso es la documentación de todos los procesos clave de la organización. El objetivo principal de esta etapa es permitir que la consultora obtenga una visión completa de cómo funciona el modelo de negocios de InnovateCorp. Al identificar todos los procesos, la consultora podrá comprender cómo se realizan las operaciones, cómo se relacionan entre sí y dónde se encuentran las áreas de oportunidad para la optimización.

- Tiempo: 7 días
- Recurso: consultora + roles clave del equipo de InnovateCorp

Actividad #5: Mapeo de Procesos

Esta etapa se enfoca en comprender en detalle cómo se llevan a cabo los procesos dentro de la organización. Para lograrlo, se siguen los siguientes pasos:

- a. Entender los procesos: La observación directa y las opiniones de los empleados que están involucrados en estos procesos son claves para identificar todos los pasos de cada proceso, así como el tiempo dedicado a cada uno.
 - b. Documentación de los procesos: Esta documentación incluye información sobre cómo se llevan a cabo las actividades, quiénes son los responsables de cada tarea, los insumos requeridos, los resultados esperados y cualquier otro aspecto relevante.
- Tiempo: 28 días
 - Recurso: consultora + roles clave del equipo de InnovateCorp

Actividad #6: Identificación de Problemas

El siguiente hito busca identificar cuellos de botella, redundancias, errores frecuentes y cualquier otra ineficiencia que pueda estar afectando su rendimiento global.

Para llevar a cabo esta actividad de manera efectiva, se pueden usar varias estrategias:

- Entrevistas con empleados: Pueden revelar problemas que enfrentan en su día a día e identificar áreas donde se pueden realizar mejoras.
 - Análisis cuantitativo: Con un enfoque basado en datos y métricas para revelar patrones de problemas en los procesos. Algunas métricas incluyen el tiempo promedio de ejecución de cada proceso, la tasa de utilización de recursos, el número de errores que se producen en cada etapa de los procesos, entre otras.
 - Análisis de flujo de trabajo: Esto implica la identificación de áreas donde los procesos se vuelven complejos, lo que es esencial para determinar los problemas y áreas de oportunidad.
- Tiempo: 28 días
 - Recurso: consultora + roles clave del equipo de InnovateCorp

Actividad #7: Proponer Mejoras

Para llevar a cabo esta actividad, es importante contar con la experiencia y el conocimiento de la consultora, que puede aportar herramientas valiosas y un enfoque profesional que garantice la identificación de las mejores soluciones.

A su vez, las propuestas de mejoras que surgen en esta etapa se deben documentar en detalle, indicando qué problemas aborda, los recursos necesarios para su implementación, los resultados esperados, los posibles riesgos y beneficios que se derivarán de su aplicación.

- Tiempo: 28 días
- Recurso: consultora + roles clave del equipo de InnovateCorp

Actividad #8: Implementación de Mejoras

La etapa clave del proyecto de optimización de procesos. Una vez que se han propuesto soluciones, lo que resta es llevar a cabo su implementación de manera efectiva.

Esto implica la ejecución de acciones específicas para modificar, optimizar o reemplazar los procesos existentes. Es importante asegurarse de que estas acciones estén alineadas con los objetivos del proyecto y que se lleven a cabo de manera ordenada y eficiente.

Esto puede incluir tareas como la revisión y actualización de procedimientos operativos, la capacitación del personal en las nuevas prácticas o la reorganización de equipos de trabajo. Cada acción debe ser planificada con detalle y supervisada de cerca para garantizar su correcta ejecución.

El equipo de proyecto conformado por roles clave de InnovateCorp, junto con la consultora, será responsable de liderar esta fase. Se asignarán roles y responsabilidades claras para asegurar que cada tarea se complete de acuerdo con el plan.

A medida que las mejoras se integren en la operación diaria de InnovateCorp, se espera que la organización experimente mejoras palpables en la gestión de sus procesos, fundamentalmente en logística y facturación, lo que contribuirá a una mayor satisfacción del cliente y a una operación más rentable.

En resumen, este hito representa la fase en la que se transforman las propuestas en acciones concretas. El enfoque está en ejecutar las soluciones identificadas y llevar a cabo el rediseño y optimización de los procesos de InnovateCorp para alcanzar los objetivos del proyecto.

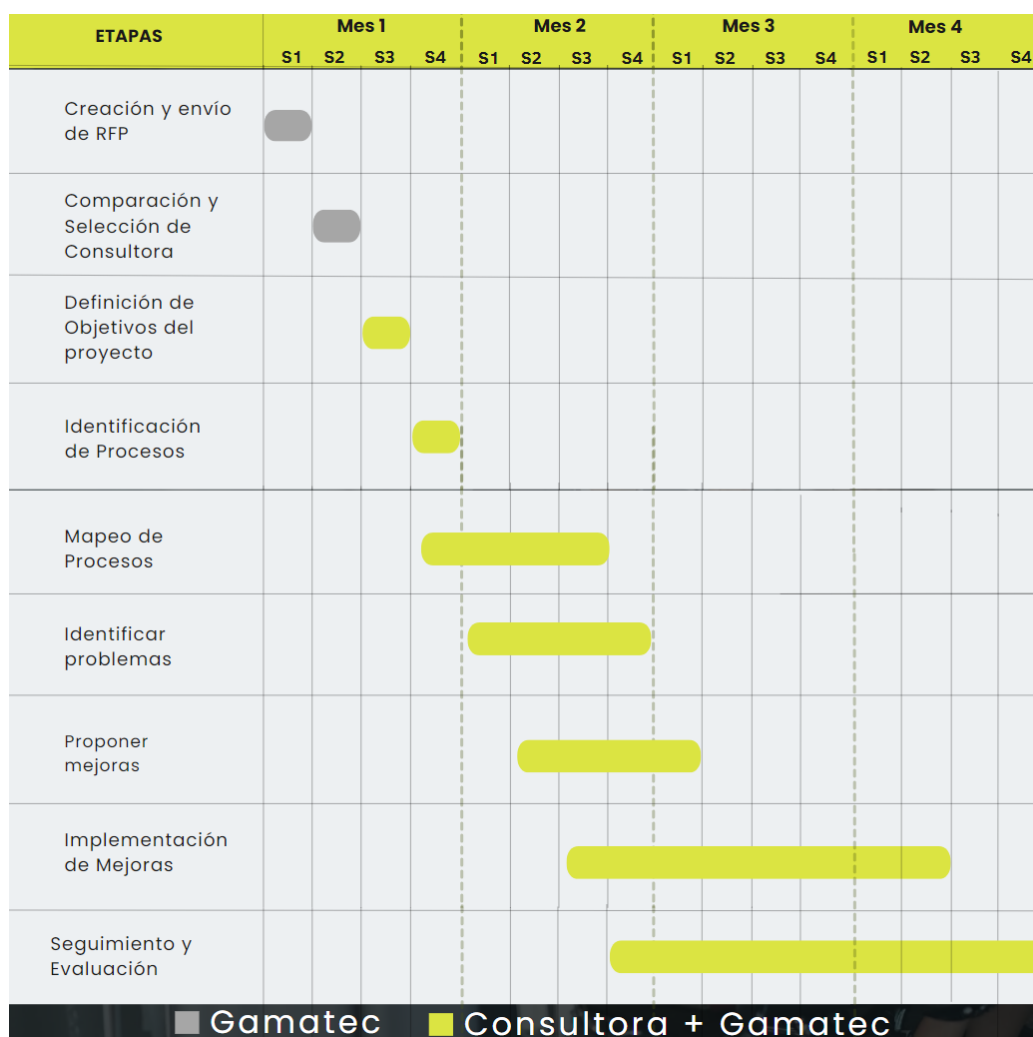
- Tiempo: 21 días
- Recurso: consultora + roles clave del equipo de InnovateCorp

Actividad #9: Seguimiento y Evaluación

Fundamental para garantizar que las mejoras implementadas sean efectivas a largo plazo. Durante esta etapa, se monitorean los procesos actualizados, se recopila información relevante y se evalúa su impacto en relación con los KPIs establecidos. Además, se fomenta una comunicación constante entre los equipos de consultoría y InnovateCorp para recopilar retroalimentación y realizar ajustes necesarios. Si bien es una parte fundamental del proyecto, no se le asigna un plazo en días, ya que su duración es continua y se extiende más allá de los plazos iniciales del proyecto.

3.1.1. Implementación: Gantt

A continuación vemos el cronograma de implementación en el Diagrama Gantt, donde se pueden ver los plazos estimados para cada actividad en días. Podemos ver que la duración total del proyecto es de 10 semanas, de las cuales la consultora participará 8 semanas.



3.1.2. Valuación Económica: Costos

Para estimar los costos asociados al desarrollo del proyecto, hemos calculado los costos de la consultora y del tiempo de trabajo del equipo de InnovateCorp.

a) Costos asociados a la consultora

Si bien los valores de mercado para los proyectos de consultoría suelen variar, tomamos como referencia que una consultora Tier 3 en Europa cobra alrededor de USD 5.000 por la realización de un proyecto chico por semana. Consideramos este valor de proyectos chicos por consultora ya que InnovateCorp es una PyME y los proyectos que proponemos realizar no son de escala masiva.

Frente a esta referencia, estimamos que en Argentina se cobra un 80% de ese valor debido a la diferencia de poder adquisitivo que hay. Por lo tanto, consideramos que una consultora Tier 3 en Argentina cobraría aproximadamente USD 4.000 por semana de proyecto.

Como mencionamos anteriormente, por los altos costos asociados a estos proyectos, recomendamos que InnovateCorp contrate una consultora de Tier 3 o Tier 4. Estimamos que una consultora de Tier 4 va a cobrar alrededor de un 50% del valor mencionado anteriormente, lo cual daría un valor de USD 2.000 por semana.

Se calcula el precio para 12 semanas de proyecto, teniendo en cuenta que las dos semanas restantes (semana 1 y semana 2) corresponden a actividades a cargo de InnovateCorp. Por el tamaño y el estadio de InnovateCorp, consideramos que la mejor alternativa para la organización sería contratar a una consultora de Tier 4.

Consideramos que esta elección se alinea mejor con las necesidades, capacidades y recursos actuales de InnovateCorp. Teniendo esto en consideración, calculamos el costo estimado para InnovateCorp por contratar a la consultora por la realización completa del proyecto, que es de USD 24.000 (12 Semanas / Proyecto * USD 2.000 / Semana).

b) Costos asociados al equipo de InnovateCorp

Teniendo en cuenta el organigrama actual de la empresa y las responsabilidades asociadas a cada uno, consideramos que los roles clave que deberán estar involucrados son:

- C-level: ambos CO-CEOs de la empresa.
- Gerente de Obra y Proyecto
- Gerente de Finanzas y Administración
- Líder de Logística de Equipamiento
- Líder de Presupuestos y Compras

En función de esto, tomando en cuenta los sueldos de cada uno de ellos, calculamos cuánto cuesta una hora de trabajo de cada uno en función del costo laboral, es decir, lo que le cuesta verdaderamente a la empresa el trabajo de estos empleados teniendo en cuenta las cargas sociales que debe pagar. Y por último, estimamos del 100% del tiempo que trabaja cada uno, qué porcentaje de ese tiempo será dedicado al proyecto.

Costos del Proyecto asociados a Gamatec								
Roles Involucrados	Cantidad de Individuos por Rol	Salario Mensual por Individuo (ARS)	Costo ARS / Mes para Gamatec	ARS / Hora	Tiempo Promedio Dedicado al Proyecto	Hrs Proyecto / Sem	Cantidad de Semanas	ARS / Puesto
C-Level	2	2.200.000	7.040.000	44.000	10%	4	14	2.464.000
Gerente Obra y Proyecto	1	1.200.000	1.920.000	12.000	20%	8	14	1.344.000
Gerente de Finanzas y Administración	1	1.200.000	1.920.000	12.000	20%	8	14	1.344.000
Líder Logística de Equipamiento	1	1.200.000	1.920.000	12.000	15%	6	14	1.008.000
Líder Presupuesto y Compras	1	900.000	1.440.000	9.000	15%	6	14	756.000
								ARS 6.916.000
								USD 8.139

Imagen: Costo laboral asociado a InnovateCorp

Como se observa en la tabla, consideramos que el C-Level será el que menos tiempo le dedique al proyecto (10% Tiempo / Semana en promedio) ya que se encargará de cuestiones de más alto nivel. Por otro lado, los gerentes, que están a cargo de dos de las áreas más importantes para la operación requerirán una mayor cantidad de tiempo dedicado al proyecto (20% Tiempo / semana en promedio). Por último, los líderes de logística de equipamiento, y líder de presupuesto y compras al también contar con un rol de gran importancia para la implementación del proyecto, estimamos que le dedicarían en promedio, alrededor de un 15% de su tiempo por semana.

Estas estimaciones nos permitieron llegar al costo relacionado a la participación del personal de InnovateCorp en el proyecto de ARS 6.916.000, lo que equivale al día de hoy a USD 8.139.⁴

Por último, teniendo en cuenta el costo de la consultora y el costo de la participación del equipo de InnovateCorp, los sumamos para obtener una estimación del costo total del proyecto. Por un lado, el costo aproximado de una consultora de Tier 4 para llevar a cabo este proyecto en Argentina es de USD 24.000. Por otro lado, los costos relacionados con los esfuerzos involucrados por InnovateCorp corresponden aproximadamente a USD 8.139. Por lo tanto, el costo total del proyecto es de USD 32.139.

3.1.3. Resultados: Beneficios Cuantitativos

Para entender los beneficios cuantitativos asociados, decidimos tener en cuenta el posible impacto en los ingresos y costos de InnovateCorp.

Entendemos que, al centrarse en mejorar la eficiencia de las operaciones, el proyecto llevará a que los procesos sean más ágiles y efectivos, y esto llevará a una reducción en la tasa de errores y un menor tiempo de ejecución de los proyectos, derivando en una mejora de calidad de servicio, lo cual atraerá una mayor demanda.

Esto, a su vez, derivará en un mayor volumen de ventas o en un incremento de precio por proyecto por parte de InnovateCorp, para balancear la capacidad con la cantidad de proyectos que tienen. A su vez, una menor tasa de errores puede derivar en una mejor utilización de recursos, permitiendo que los costos de compra de materiales y mano de obra se reduzcan.

De esta forma, para cuantificar el impacto que este proyecto podría tener en el estado de resultados de InnovateCorp, se decidió estimar el ciclo de vida del proyecto en tres años.

⁴ Para realizar la conversión se utilizó el Dólar Mercado Electrónico de Pagos (Dólar MEP), también conocido como dólar bolsa, que hace referencia al cambio resultante de una compra de títulos públicos en pesos y su posterior venta en dólares al día siguiente. El valor utilizado es de 849.76 ARS/USD, recuperado de <https://www.cronista.com/MercadosOnline/dolar.html> el día 19/10/2023 a las 12:17.

Consideramos que es un lapso de tiempo razonable para que una PyME pueda crecer y deba volver a evaluar la eficiencia de sus procesos.

Para cada año se analizó el impacto del proyecto en los ingresos de la organización, concluyendo que, a medida que pasen los años, mayor será el incremento observable en los ingresos debido a un efecto acumulativo en la mejora del servicio, la mejora en la satisfacción de los clientes y, por lo tanto, mejor reputación y mayor cantidad de proyectos demandados. A continuación podemos ver esto reflejado en números que muestran los potenciales resultados a obtener.

Impacto esperado del Proyecto en los Ingresos y Costos			
Ref. de Impacto	Año 1	Año 2	Año 3
Incremento de Ingresos	3%	4%	4%
Reducción de Costos	4%	5%	6%

Evolución esperada del Estado de Resultados de Gamatec (ARS)				
Referencia	Total 2023 (USD)	Año 1 (USD)	Año 2 (USD)	Año 3 (USD)
Ingresos Equipamiento Integral	403.225	413.305	429.838	447.031
Ingresos Proyecto y Obra	554.369	568.228	590.957	614.596
Total Ingresos	957.594	981.534	1.020.795	1.061.627
Costo PO (compras obras)	411.961	408.116	417.193	429.313
Costo E (compras equipamiento)	320.112	317.124	324.177	333.596
Costos Directos	732.073	725.240	741.370	762.909
Margen Bruto	225.521	256.294	279.425	298.718
Salarios	155.399	155.399	155.399	155.399
Otros Costos Fijos	44.568	44.568	44.568	44.568
Costos Fijos	199.967	199.967	199.967	199.967
EBITDA	25.554	56.327	79.458	98.751
		30.773	23.131	19.293
		120%	41%	24%

Imagen: Impacto en el estado de resultados

En primer lugar, se decidió estimar que la realización de este proyecto le permitirá aumentar a InnovateCorp sus ingresos en un 3% el primer año y un 4% en el segundo y tercer año. Además, los aumentos son acumulativos, es decir, los incrementos anuales se realizan en base a los ingresos del año anterior. Por ejemplo, el incremento en el año 3, corresponde a un incremento en los ingresos del 4% teniendo en consideración los ingresos del año 2.

De manera similar, se realizó un cálculo estimado para los costos, considerando que habrá menos errores y una mejor utilización de recursos. Por ello, se estimó que los costos de materiales y mano de obra se reducirán en un 4% el primer año, un 5% en el segundo año y un 6% en el tercer año debido a un efecto de aprendizaje. A medida que más se trabaje con los nuevos cambios, más ágil serán los empleados para llevarlos a cabo.

Cabe aclarar que los costos no se reducen un $R_i\%$ (reducción de costos en el año i) de forma acumulada como sucede con los ingresos. Esto significa que luego de la implementación, los costos de cada proyecto son menores en comparación con los costos antes de la implementación, y esto se mantendrá durante toda la vida del proyecto. Por ejemplo, en el tercer año, los costos involucrados en la realización de un proyecto, serán un 6% menor en comparación a los costos actuales.

Luego, se tomó como referencia el estado de resultados de la empresa correspondiente al primer semestre de 2023. Ahora, como esta información es semestral y nosotros observamos el impacto anual del proyecto, decidimos estimar de forma lineal el estado de resultados para el año completo de 2023.

Un aspecto a considerar es la relación de costos-ingresos que tiene InnovateCorp. Observando el estado de resultados que nos envió nuestro punto de contacto en la empresa, podemos ver que, a pesar de que anualmente tienen ingresos por un valor aproximado de USD 957.594, el EBITDA es solamente de USD 25.554.

Esto significa que sus costos totales son alrededor de USD 932.040. En consecuencia, los costos representan un 97,33% de los ingresos totales, donde los costos variables representan aproximadamente un 78,55% de los costos totales y los costos fijos un 21,45%. Por ello, teniendo esto en cuenta, si se logra expandir la brecha entre los costos y los ingresos, generando un ratio más saludable, los beneficios esperados para la organización aumentarían drásticamente.

Para el análisis del primer año, es importante mencionar que consideramos que la implementación debería comenzar a principios de 2024, por lo que recién en el mes de abril el mismo estaría finalizado.

Como consecuencia, consideramos que en los tres primeros meses del primer año los beneficios del proyecto no se verían reflejados y recién tendrían efecto real a partir del cuarto mes. Por lo tanto, en el primer año, en solo 9 de los 12 meses se aplicarían los beneficios generados por el mismo, mientras que para los demás años contaría para los 12 meses.

Como resultado final, se puede observar que a medida que pasa el tiempo, mayores serán los beneficios esperados, teniendo en cuenta que se logra aumentar los ingresos a medida que se mejora la relación con los costos. De esta forma, el ratio entre costos-ingresos va progresando con el paso del tiempo y lo podemos observar a continuación:

Evolución del ratio Ingresos-Costos luego de la implementación del proyecto				
Referencia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Costo-Ingreso	97,33%	94,26%	92,22%	90,70%

Imagen: Evolución ratio costos-ingresos

3.1.4. Análisis Financiero del Proyecto (VAN, TIR & ROI)

Luego de examinar el efecto del proyecto en el estado de resultados de InnovateCorp, llevamos a cabo una evaluación financiera considerando los siguientes indicadores clave: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Retorno de la Inversión (ROI por sus siglas en inglés). Realizamos este análisis para determinar la viabilidad del proyecto, permitiéndonos evaluar si esta iniciativa es conveniente para InnovateCorp.

A continuación se analizarán los valores de cada uno de los indicadores para el caso particular del proyecto de relevamiento y optimización de procesos de InnovateCorp. Los resultados son los siguientes:

Riesgo Industria	8,17%
Riesgo País	23,21%
Tasa de Descuento	31,38%

Detalle	0	1	2	3	Indicadores Financieros	
Costos Totales	USD 32.139	USD 0	USD 0	USD 0	Valor Actual Neto (VAN)	USD 54.791
Ingresos Generados	USD 0	USD 30.773	USD 53.904	USD 73.197	Tasa Interna de Retorno (TIR)	119%
Flujo Neto	-USD 32.139	USD 30.773	USD 53.904	USD 73.197	ROI (Porcentual)	170%
Flujo Neto Descontado	-USD 32.139	USD 23.423	USD 31.229	USD 32.278	ROI (Meses)	15
Recupero de la Inversión	0,00%	73%	170%	270%		

Imagen: Análisis Financiero

En primer lugar, cabe mencionar que la tasa de descuento se calculó sumando la tasa de riesgo país de Argentina más la tasa de riesgo de la industria, en este caso la industria de equipamiento de interiores. De esta forma, como la tasa de riesgo país en Argentina es del 23,21%⁵ y la tasa de riesgo de la industria es del 8,17%⁶, la tasa de descuento obtenida es del 31,38%.

En la imagen, podemos observar que el VAN resultante es positivo, de USD 54.791, lo cual indica que el proyecto generará un valor actual neto positivo total de esa cantidad. En otras palabras, los flujos de efectivo futuros que se esperan recibir del proyecto, habiendo descontado la inversión inicial, tienen un valor actual, descontado a una tasa específica de 31,18%, de USD 54.791.

Por otro lado, se obtuvo una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 119%. Dado que la TIR del proyecto es significativamente mayor a la tasa de descuento (31,18%), el proyecto supera el umbral mínimo de rentabilidad y es considerado rentable.

También, se realizó el cálculo del ROI del proyecto, obteniendo un valor de 170%. Esto resulta muy favorable, ya que se estarían consiguiendo ingresos por un 170% superior a lo que fue el

⁵ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

⁶ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.html

costo de realización del proyecto. Es decir, se invirtieron USD 32.139 y se estarían obteniendo como beneficio, ya habiendo descontado la inversión inicial, USD 54.791.

Además, se calculó el ROI del proyecto en términos de la cantidad de meses que le va a llevar a la organización recuperar la inversión inicial. Así, como se puede observar en la imagen, el ROI en términos de meses para este proyecto es de aproximadamente 15 meses. Esto significa que recién a partir del mes 15 desde la implementación del proyecto, InnovateCorp podría esperar recuperar la inversión realizada.

En conclusión, analizando estos resultados, podemos afirmar que el proyecto resultará rentable y viable.

Solución #2: Implementación de Sistemas

La solución de implementación de sistemas en InnovateCorp es un proyecto estratégico diseñado para modernizar y optimizar la operación de la empresa a través de la adopción de tecnología especializada. Esta solución no se trata sólo de seleccionar un software y ponerlo en funcionamiento, sino de un enfoque completo que involucra a expertos en TI para guiar a InnovateCorp en todo el proceso.

El objetivo principal es superar la resistencia al cambio y las barreras que se han presentado en intentos anteriores de implementación de sistemas. Esto se debe a la falta de conocimiento interno y a la reticencia de ciertos sectores más tradicionales de la empresa a abandonar métodos de trabajo antiguos. Para superar estos desafíos, es crucial contar con aliados del mundo de IT que puedan ayudar a InnovateCorp a identificar el sistema que mejor se adapte a sus necesidades comerciales, a sus procesos optimizados y a facilitar la implementación efectiva.

Creemos que contar con un tercero aliado, en este caso una consultora, es la mejor alternativa para InnovateCorp, teniendo en cuenta que el *core* de la empresa no tiene relación alguna con la implementación de sistemas, con lo cual no se puede esperar que se lleve a cabo de forma exitosa sin la guía de un equipo especializado.

La solución implica más que la simple instalación de software; se trata de una transformación empresarial que busca modernizar áreas específicas de InnovateCorp. Esto no solo centralizará y eficientizará la operación de la empresa, sino que también simplificará el trabajo de los empleados que pueden sentirse inseguros frente a la adopción de nuevas tecnologías. Al brindar capacitación y apoyo a lo largo de todo el proceso, esta solución permitirá una transición más fluida hacia sistemas avanzados y contribuirá a la competitividad a largo plazo de InnovateCorp.

Las actividades a llevar a cabo para desarrollar esta solución son:

Actividad #1: Creación y Envío de RFP

Se incluye esta etapa al igual que en la solución explicada anteriormente.

- Tiempo: 7 días
- Recursos: roles clave del equipo de InnovateCorp

Actividad #2: Comparación y Selección de Consultora

En esta etapa InnovateCorp debe evaluar las propuestas de las diferentes consultoras y compararlas entre sí. Aunque existen muchas consultoras en el mercado que puedan llevar a cabo el proyecto de forma exitosa, se recomienda que se busque una con experiencia o especializada en implementación de sistemas. Nuevamente recomendamos que se considere una consultora Tier 3 o Tier 4, buscando una atención personalizada y dedicada al proyecto y a su vez apuntando a negociar costos más competitivos.

Una vez que se hayan comparado las diferentes propuestas y se hayan evaluado los costos de cada una, se deberá seleccionar la consultora más adecuada para continuar con el proyecto.

- Tiempo: 7 días
- Recurso: roles clave del equipo de InnovateCorp

Actividad #3: Definición de Objetivos

Nuevamente se incluye esta etapa al igual que en la solución explicada anteriormente. Se definirán claramente el enfoque, los plazos y las metas que se buscan lograr con la implementación del nuevo sistema.

A su vez, en esta etapa la consultora deberá comprender a fondo cuales son las necesidades de la empresa y comenzar a pensar en qué tipo de sistemas podría ser conveniente teniendo en cuenta cuales son las tareas a abordar.

- Tiempo: 7 días
- Recurso: consultora especializada + roles clave del equipo de InnovateCorp

Actividad #4: Evaluación y Selección de Software

La consultora llevará a cabo una exhaustiva evaluación de la operación diaria de InnovateCorp para identificar el software más adecuado que satisfaga los requisitos

empresariales. Este proceso implica analizar en profundidad los requisitos del negocio, las necesidades operativas, los procesos clave y los objetivos comerciales. Se evaluará la compatibilidad del software con los sistemas existentes, su funcionalidad para respaldar operaciones clave, la escalabilidad para adaptarse al crecimiento futuro, la facilidad de uso y los costos asociados. Además, la consultora se asegurará de que el software seleccionado pueda comunicarse eficientemente con otros sistemas en la empresa, con el objetivo de proporcionar la mejor recomendación de solución de software para InnovateCorp.

- Tiempo: 14 días
- Recurso: consultora especializada

Actividad #5: Planificación del Proyecto de Implementación

En esta etapa, la consultora y InnovateCorp colaborarán en la detallada planificación de la implementación del nuevo software. Esto implica la creación de un plan estratégico que describa la transición al nuevo sistema, incluyendo un cronograma y los pasos necesarios. Se formará un equipo de proyecto con representantes de ambas partes, asignando responsabilidades claras. Además, se establecerán plazos con fechas definidas para cada fase del proyecto, asegurando un seguimiento efectivo y el cumplimiento de los objetivos.

- Tiempo: 14 días
- Recurso: consultora especializada + roles clave del equipo de InnovateCorp

Actividad #6: Instalación y Configuración del Software

Una vez seleccionado el software, se procederá con su instalación en la infraestructura de InnovateCorp. Esta etapa implica dos cuestiones fundamentales:

- Instalación del Software: Ya sea en los servidores o en la nube, dependiendo del sistema seleccionado y de los términos pactados con el proveedor. Será realizado por especialistas, asegurando que la implementación sea exitosa.
- Configuración del Software: Esto incluye ajustes en las funcionalidades, la interfaz y otros aspectos para que sea totalmente funcional y eficiente.
- Tiempo: 14 días
- Recurso: consultora especializada + roles clave del equipo de InnovateCorp

Actividad #7: Capacitación y Adopción

En esta fase, se capacitará a los empleados de InnovateCorp en el uso del nuevo software seleccionado, crucial para asegurar una transición efectiva hacia el sistema. Dada la posible falta de familiaridad con la tecnología en algunos sectores de la empresa, la formación es esencial para garantizar el éxito del proyecto, educando a los empleados sobre cómo estos sistemas pueden facilitar sus tareas diarias.

- Tiempo: 7 días
- Recurso: consultora especializada + roles clave del equipo de InnovateCorp

Actividad #8: Pruebas y Ajustes

Durante esta fase, se llevarán a cabo pruebas exhaustivas del software implementado con el objetivo de asegurar su funcionamiento adecuado y cumplimiento de los requisitos de InnovateCorp. Las pruebas se realizarán en diversos escenarios operativos para confirmar la capacidad del software para gestionar las demandas de la empresa. Cualquier problema identificado se documentará y resolverá, ajustando la configuración del software según sea necesario. La eficacia de estas pruebas y ajustes es crucial para garantizar una transición sin inconvenientes hacia el nuevo sistema, evitando interrupciones operativas significativas.

- Tiempo: 7 días
- Recurso: consultora especializada + roles clave del equipo de InnovateCorp

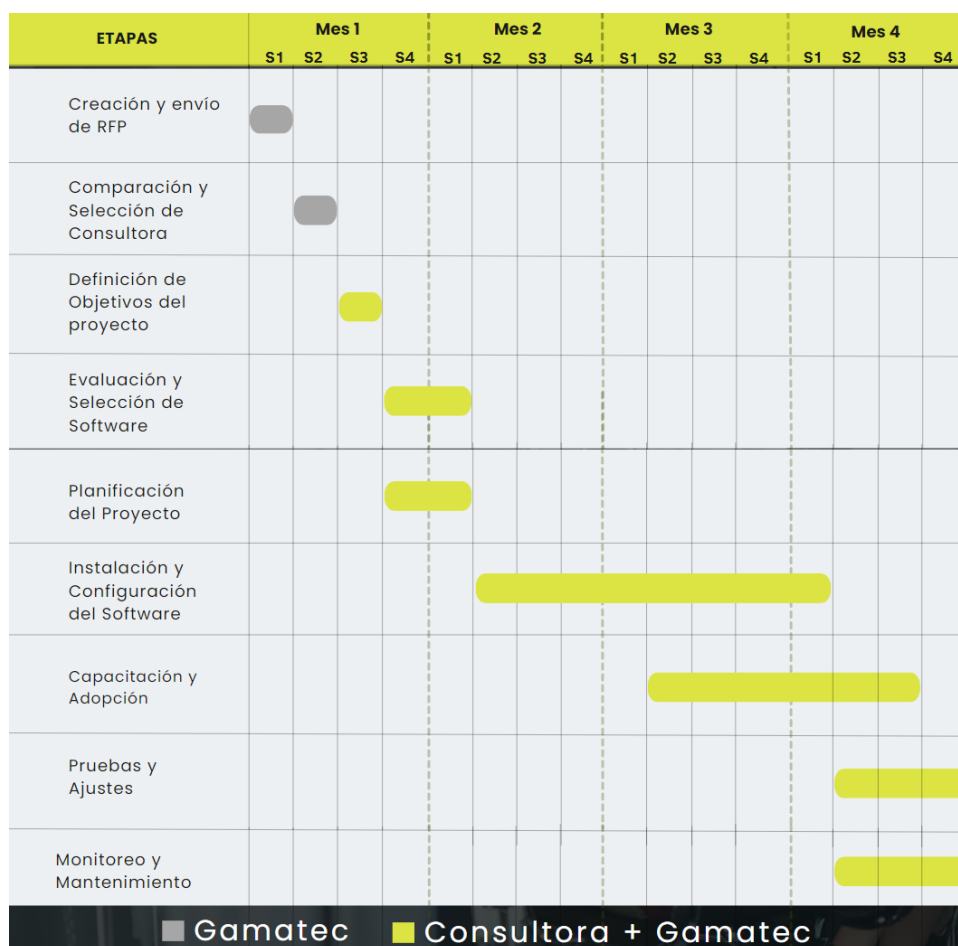
Actividad #9: Monitoreo y Mantenimiento

Después de los ajustes, el software se pondrá en funcionamiento en el entorno de InnovateCorp, iniciando una fase de monitoreo constante y mantenimiento. La supervisión es clave para identificar problemas y oportunidades de mejora, estableciendo un proceso continuo que evalúa el rendimiento del software en la operación diaria. Además, se implementará un plan de mantenimiento preventivo y correctivo para mantener el software actualizado y abordar cualquier problema que pueda surgir durante el uso en InnovateCorp.

- Tiempo: 14 días
- Recurso: consultora especializada + roles clave del equipo de InnovateCorp

3.1.5. Implementación: Gantt

A continuación vemos el cronograma de implementación del proyecto en el Diagrama Gantt, donde se pueden ver los plazos estimados para cada actividad en días. Podemos ver que la duración total del proyecto es de 10 semanas, de las cuales la consultora estará involucrada en 8 semanas.



3.1.6. Valuación Económica: Costos

Todos los supuestos que se utilizaron para la valuación económica de la solución anterior fueron utilizados para esta solución.

- Se estiman los costos laborales de InnovateCorp y los costos asociados a la consultora.
- Se toman los mismos valores de mercado de referencia, tanto para consultoras Tier 3 como para consultoras Tier 4 en Argentina.
- Se consideran los mismos roles del equipo de InnovateCorp para participar del proyecto, teniendo en cuenta que se requiere de todas las áreas de la empresa para que la implementación sea exitosa.
- El costo mensual de salario para InnovateCorp es 1,6 veces más que el sueldo pagado debido a las cargas sociales involucradas.

a) Costos asociados a la consultora

A modo de aclaración, se calcula el valor de la consultoría por 14 semanas, teniendo en cuenta que esa es la cantidad de semanas en las cuales la consultora participará del proyecto. Las

dos semanas iniciales restantes corresponden a actividades que se encuentran solamente a cargo de InnovateCorp.

En consecuencia, debido a que el costo estimado por la contratación de la consultora de Tier 4, que es la que proponemos que InnovateCorp contrate, es de USD 2.000, el costo asociado a la contratación de la consultora es de aproximadamente USD 28.000.

b) Costos asociadas al equipo de InnovateCorp

Considerando el salario de cada uno de los involucrados y la cantidad de horas dedicadas al proyecto, se estimaron los costos asociados al personal de InnovateCorp en el proyecto. Los mismos se pueden observar en la siguiente imagen:

Costos del Proyecto asociados a Gamatec								
Roles Involucrados	Cantidad de Individuos por Rol	Salario Mensual por Individuo (ARS)	Costo ARS / Mes para Gamatec	ARS / Hora	Tiempo Promedio Dedicado al Proyecto	Hrs Proyecto / Sem	Cantidad de Semanas	ARS / Puesto
C-Level	2	2.200.000	7.040.000	44.000	5%	2	16	1.408.000
Gerente Obra y Proyecto	1	1.200.000	1.920.000	12.000	15%	6	16	1.152.000
Gerente de Finanzas y Administración	1	1.200.000	1.920.000	12.000	15%	6	16	1.152.000
Lider Logística de Equipamiento	1	1.200.000	1.920.000	12.000	10%	4	16	768.000
Lider Presupuesto y Compras	1	900.000	1.440.000	9.000	10%	4	16	576.000
								ARS 5.056.000
								USD 5.950

Imagen: Costo laboral asociado a InnovateCorp

Como resultado se obtiene que el costo de los empleados de InnovateCorp es de USD 5.950. De esta forma, sumando el costo de la contratación de la consultora y los costos asociados directamente a InnovateCorp, obtenemos un valor final de USD 33.950 (USD 5.950 + USD 28.000).

3.1.7. Resultados: Beneficios Cuantitativos

Para analizar los beneficios cuantitativos de esta solución se analizó la repercusión que podría tener en los costos e ingresos de la organización.

En primer lugar, estimamos que este proyecto va a tener un impacto en los ingresos de InnovateCorp del 2% para el primer año de implementación y un 3% para el segundo y tercer año. Este incremento se debe a que la utilización de mejores sistemas permitirá eficientizar los procesos, reduciendo quejas y agilizando la operación, resultando así en una mejora en la calidad del servicio ofrecido y, por lo tanto, mayor demanda.

A su vez, estimamos que la reducción de costos que resultará de la eficiencia lograda será de un 5% el primer año, un 7% el segundo año y un 8% a partir del tercer año. Este incremento se debe al efecto de aprendizaje mencionado anteriormente.

En líneas generales, para evaluar estos números mencionados anteriormente en el estado de resultados de InnovateCorp, se utilizó el mismo razonamiento que en la solución de Relevamiento y Optimización de Procesos. Los resultados se pueden ver a continuación:

Impacto esperado del Proyecto en los Ingresos y Costos			
Ref. de Impacto	Año 1	Año 2	Año 3
Incremento de Ingresos	2%	3%	3%
Reducción de Costos	5%	7%	8%

Evolución esperada del Estado de Resultados de Gamatec (ARS)				
Referencia	Total 2023 (USD)	Año 1 (USD)	Año 2 (USD)	Año 3 (USD)
Ingresos Equipamiento Integral	403.225	409.945	421.014	433.644
Ingresos Proyecto y Obra	554.369	563.608	578.826	596.191
Total Ingresos	957.594	973.554	999.840	1.029.835
Costo PO (compras obras)	411.961	401.318	400.026	407.596
Costo E (compras equipamiento)	320.112	311.842	310.838	316.720
Costos Directos	732.073	713.161	710.863	724.316
Margen Bruto	225.521	260.393	288.976	305.518
Salarios	155.399	155.399	155.399	155.399
Otros Costos Fijos	44.568	44.568	44.568	44.568
Costos Fijos	199.967	199.967	199.967	199.967
EBITDA	25.554	60.426	89.009	105.551
		34.872	28.583	16.542
		136%	47%	19%

Imagen: Impacto en el estado de resultados

Ahora, a pesar de que el razonamiento utilizado fue el mismo, los resultados variaron ya que el impacto esperado en los ingresos y costos fue distinto. De hecho, si se compara la evolución de los ingresos-costos entre ambas soluciones se puede notar que en este caso, el ratio es un poco más saludable.

Evolución del ratio Ingresos-Costos luego de la implementación del proyecto				
Referencia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Costo-Ingreso	97,33%	93,79%	91,10%	89,75%

Imagen: Evolución ratio costos-ingresos

Sin embargo, esto no necesariamente quiere decir que esta solución es más adecuada que la anterior. Por ello, a continuación se analizarán los índices financieros para evaluar con mayor precisión los resultados de esta solución.

3.1.8. Análisis Financiero del Proyecto (VAN, TIR & ROI)

De la misma forma que para la solución anterior, estudiamos la viabilidad del proyecto a partir de los indicadores mencionados anteriormente, utilizando la misma tasa de descuento del 31,18%.

Riesgo Industria	8,17%
Riesgo País	23,21%
Tasa de Descuento	31,38%

Detalle	0	1	2	3	Indicadores Financieros	
Costos Totales	USD 33.950	USD 0	USD 0	USD 0	Valor Actual Neto (VAN)	USD 64.632
Ingresos Generados	USD 0	USD 34.872	USD 63.455	USD 79.997	Tasa Interna de Retorno (TIR)	129%
Flujo Neto	-USD 33.950	USD 34.872	USD 63.455	USD 79.997	ROI (Porcentual)	190%
Flujo Neto Descontado	-USD 33.950	USD 26.543	USD 36.763	USD 35.277	ROI (Meses)	14
Recupero de la Inversión	0,00%	78%	186%	290%		

Imagen: Análisis financiero

Como se observa en la tabla, el VAN resultante es positivo, de USD 64.632. La TIR obtenida es del 129%, y esta es significativamente mayor a la tasa de descuento utilizada, con lo cual el proyecto resulta altamente conveniente.

A su vez, se calculó el ROI en términos porcentuales, obteniendo un valor de 190%. Esto se presenta como un escenario favorable, ya que estarían alcanzando beneficios por un 190% con respecto al costo de realización o inversión inicial del proyecto (USD 33.950).

Por otro lado, calculamos el ROI en términos de la cantidad de meses que llevará recuperar la inversión inicial, lo cual dio un total de 14 meses desde la implementación. Asimismo, se puede ver cómo es el recupero de la inversión a lo largo del proyecto, referenciado por la última fila de la tabla “Recupero de la Inversión”.

Teniendo en cuenta los valores de los índices financieros analizados, podemos afirmar que el proyecto resultaría ser altamente rentable.

3.2. Análisis Financiero de la Implementación Conjunta de Proyectos en Argentina

Para analizar qué costo tendrá implementar en conjunto ambas soluciones sumamos los costos de cada una. De esta forma, se obtuvo que el costo total estimado del proyecto será cercano a los USD 66.089.

Luego, para realizar el análisis financiero de ambas soluciones en conjunto, se tuvo en consideración el efecto de multiplicador de eficiencia que hace alusión a que los beneficios de ambas soluciones juntas son mayores que la suma de ambas por separado.

En este caso, se decidió utilizar un multiplicador de eficiencia del 20%. Esto se debe a que ambas soluciones están directamente relacionadas. Tener procesos más eficientes y utilizar mejores sistemas para llevarlos a cabo se potencian entre sí. Los resultados obtenidos se pueden observar a continuación:

Multiplicador de Eficiencia	20%
------------------------------------	------------

Impacto esperado del Proyecto en los Ingresos y Costos			
Ref. de Impacto	Año 1	Año 2	Año 3
Incremento de Ingresos	6%	8%	8%
Reducción de Costos	11%	14%	17%

Evolución esperada del Estado de Resultados de Gamatec (ARS)				
Referencia	Total 2023 (USD)	Año 1 (USD)	Año 2 (USD)	Año 3 (USD)
Ingresos Equipamiento Integral	403.225	423.386	457.426	495.850
Ingresos Proyecto y Obra	554.369	582.087	628.887	681.714
Total Ingresos	957.594	1.005.473	1.086.313	1.177.564
Costo PO (compras obras)	411.961	393.258	400.040	421.485
Costo E (compras equipamiento)	320.112	305.579	310.849	327.513
Costos Directos	732.073	698.837	710.889	748.998
Margen Bruto	225.521	306.637	375.424	428.566
Salarios	155.399	155.399	155.399	155.399
Otros Costos Fijos	44.568	44.568	44.568	44.568
Costos Fijos	199.967	199.967	199.967	199.967
EBITDA	25.554	106.670	175.457	228.599
		81.116	68.788	53.141
		317%	64%	30%

Imagen: Impacto en el estado de resultados

Debido al efecto del multiplicador de eficiencia, entendemos que el impacto de realizar ambas soluciones de forma simultánea tendrá efectos positivos en el aumento de ingresos y reducción de costos. Asimismo, este efecto también se puede observar en el ratio ingresos-costos, generando un ratio más saludable para la organización comparándolo con el ratio generado en caso de que las soluciones se implementan de forma aislada.

Evolución del ratio Ingresos-Costos luego de la implementación del proyecto				
Referencia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Costo-Ingreso	97,33%	89,39%	83,85%	80,59%

Imagen 3.2: Evolución ratio costos-ingresos

3.2.1. Análisis Financiero: VAN, TIR & ROI - Operación en Argentina

Riesgo Industria	8,17%
Riesgo País	23,21%
Tasa de Descuento	31,38%

Detalle	0	1	2	3	Indicadores Financieros	
Costos Totales	USD 66.089	USD 0	USD 0	USD 0	Valor Actual Neto (VAN)	USD 172.037
Ingresos Generados	USD 0	USD 81.116	USD 149.903	USD 203.045	Tasa Interna de Retorno (TIR)	157%
Flujo Neto	-USD 66.089	USD 81.116	USD 149.903	USD 203.045	ROI (Porcentual)	260%
Flujo Neto Descontado	-USD 66.089	USD 61.741	USD 86.847	USD 89.537	ROI (Meses)	13
Recupero de la Inversión	0,00%	93%	225%	360%		

Imagen: Analisis financiero

En la figura, se aprecia un Valor Actual Neto (VAN) positivo de USD 172.037, lo que señala que el proyecto generará un total positivo en valor actual neto equivalente a esa cantidad. En otras palabras, los flujos de efectivo proyectados en el futuro, descontando la inversión inicial, se han valorado actualmente en USD 172.037, tomando en cuenta una tasa de descuento específica del 31,18%.

Por otro lado, se obtuvo una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 157%. Dado que la TIR del proyecto es significativamente mayor a la tasa de descuento (31,18%), el proyecto supera el umbral mínimo de rentabilidad y es considerado rentable.

También, se realizó el cálculo del ROI del proyecto, obteniendo un valor de 260%. Esto resulta muy favorable, ya que se estarían consiguiendo ingresos por un 260% superior a lo que fue el costo de realización del proyecto. Es decir, se invirtieron ARS USD 66.089 y se estarían obteniendo como beneficio, ya habiendo descontado la inversión inicial, USD 172.037.

Además, se calculó en cuántos meses se esperaría recuperar la inversión total realizada. Como se puede observar en la imagen, InnovateCorp podría esperar recuperar la inversión realizada de USD 66.089 en aproximadamente 13 meses desde la implementación del proyecto.

Estos resultados revelan que, claramente, la implementación conjunta de ambas soluciones genera un mayor rendimiento en comparación a implementarlas a cada una de forma aislada. Por ello, en base a los altos valores financieros obtenidos en los indicadores utilizados, podemos afirmar con confianza que el desarrollo del proyecto de ambas soluciones no solo será rentable, sino también viable y prometedor para InnovateCorp.

3.3. Propuesta de Solución Para la Operación en España

Ante el desafío de la inexistencia de ventas en España, InnovateCorp se encuentra en un punto crítico de su estrategia de expansión en el mercado español. Para abordar este problema, hemos concebido una solución integral que combina dos enfoques fundamentales.

Solución #1: Enfoque en Proyectos de Diseño

Por un lado, consideramos que InnovateCorp debe continuar ofreciendo soluciones de diseño altamente especializadas, capitalizando su ventaja competitiva en esta área. La justificación detrás de esta recomendación se basa en varios factores.

En primer lugar, se reconoce que InnovateCorp posee una ventaja competitiva innegable en su experiencia en el diseño de espacios corporativos, un activo que le ha brindado un reconocimiento sólido en Argentina. Esta ventaja de diseño es una fortaleza que InnovateCorp puede capitalizar en el mercado español.

En segundo lugar, consideramos importante tener en cuenta la diferencia de costos laborales entre Argentina y España. Aprovechar los recursos de mano de obra más económicos en Argentina para la creación de proyectos de diseño puede permitir a InnovateCorp ofrecer servicios de alta calidad a precios competitivos en España. Esto no solo es atractivo para los posibles clientes, sino que también le brinda a InnovateCorp un margen financiero más sólido en esta etapa temprana de su expansión.

También, es crucial considerar la limitada red de contactos y proveedores en España en comparación con Argentina. Los proyectos llave en mano y de mobiliario involucran una red de socios comerciales más amplia y una presencia consolidada en el mercado, elementos que InnovateCorp aún no ha desarrollado en España. La expansión hacia proyectos llave en mano requeriría tiempo y experiencia, así como una inversión significativa. En este sentido, centrarse inicialmente en soluciones de diseño permitirá a InnovateCorp construir gradualmente una sólida red de contactos, adquirir un conocimiento más profundo de las necesidades del mercado y establecer una reputación en España.

En resumen, la justificación se basa en capitalizar la especialización de InnovateCorp en el diseño, aprovechar los costos competitivos de la mano de obra argentina, y construir una base sólida en España antes de embarcarse en proyectos más complejos y exigentes.

3.3.1. Valuación Económica: Costos

En cuanto a los costos asociados de este proyecto, cabe destacar que actualmente InnovateCorp cuenta con varios costos hundidos debido a que ya se han realizado inversiones para desarrollarse en el mercado Español, pero aún no ha tenido buenos resultados. Por ejemplo, el dinero destinado para las adquisiciones de *leads*, que, a pesar de que aún no derivaron en conversiones efectivas, son útiles para su futura utilización. Por ello, dichas inversiones en este caso serán de utilidad y no será necesario volver a realizarlas.

Ahora, para poder llevar a cabo esta estrategia sí se necesitaría invertir en un equipo de ventas y una campaña de marketing para poder promocionar la nueva estrategia en España. Por ello, considerando los posibles costos involucrados en el desarrollo de campañas en distintas redes sociales así como la contratación de un equipo que se encargue de ello, se estimó un costo aproximado de USD 5.439. Donde USD 2.139 serán invertidos en la contratación de dos vendedores Españoles y USD 3.300 serán invertidos en una campaña de marketing. En dicha campaña, USD 300 serán destinados a las redes sociales y USD 3.000 a

Google Ads, ya que consideramos que este segundo medio de publicidad es más preciso y efectivo para los servicios que InnovateCorp ofrece.

3.3.2. Resultados: Beneficios Cuantitativos

Para calcular los resultados, se estimó una posible cantidad de proyecto de diseño que InnovateCorp podría tener en España al cambiar su propuesta de valor. Para realizar este cálculo, se comparó con la cantidad actual de proyectos de diseño que InnovateCorp tiene, que son alrededor de 12 proyectos de diseño por mes o 144 proyectos de diseño por año.

En base a ello, se evaluó un desarrollo progresivo en el mercado español, considerando que a medida que pase el tiempo, serán más conocidos en el mercado y, por lo tanto, la demanda de sus servicios aumentará gradualmente.

Debido a que la cantidad de demanda de proyectos aumentará, InnovateCorp necesita contar con el personal adecuado para poder llevarlos a cabo. Por esa razón, se estimó, en base al equipo actual de InnovateCorp, un relación entre la cantidad de proyectos que tienen y el tamaño del equipo actual que dio un valor aproximado de una persona cada 10 proyectos en el año. De esta forma, se utilizó este valor y el costo promedio de contratación mensual para calcular los costos de contratación de personal a lo largo del tiempo.

Para calcular los ingresos por proyecto, debido a las diferencias macroeconómicas de ambos países, consideramos que los servicios ofrecidos en España podrían cobrarse a un valor un 30% superior al valor en Argentina. Esto se debe a que por las variaciones en el poder adquisitivo, en España se podría cobrar un valor superior respecto a Argentina.

Los cálculos y resultados de estas explicaciones pueden observarse con mayor atención en la siguiente imagen:

Cantidad de Proyectos de Diseño en Argentina	
Referencia	Valor
Proyectos Diseño / Año (ARG)	144
Proyectos Diseño / Mes (ARG)	12

Tabla de Referencias 1		
Referencia	Valor (ARS)	Valor (USD)
Ingreso / Proyecto de Diseño (ARG)	2.379.474	2.800
Costos Directos / Proyecto de Diseño (ARG)	1.889.017	2.223
Ingreso / Proyecto de Diseño (ESP)	3.093.316	3.640
Margen Bruto (Arg) antes de CF	490.457	577
Margen Bruto (ESP) antes de CF	1.204.299	1.417
Costo Contratación / Mes (Ref: ARG)	576.000	678

Tabla de Referencias 2	
Referencia	Cantidad
Empleados Totales Gamatec	29
Empleados de Diseño Gamatec	15
Ratio Proyectos/Empleados	10

Imagen: Referencia de cálculos

Luego, en base a los valores obtenidos, se hizo una estimación progresiva acerca de la cantidad de proyectos de diseño que InnovateCorp podría obtener anualmente en España. Esto se hizo considerando la cantidad de proyectos de diseño que tienen en Argentina, la similitud cultural y económica de ambos países, así como la diferencias de tamaño de mercado entre ambos.

A su vez, en base a dichas estimaciones, se evaluó el posible impacto que podrían llegar a tener en el estado de resultados de InnovateCorp. Esto puede observarse en la siguiente imagen:

Incremento de Proyectos y Contrataciones asociadas al proyecto				
Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	
Cantidad de Proyectos de Diseño Anuales	10	30	40	
Cantidad de Contrataciones por año	1	3	4	

Beneficios Esperados del Proyecto (USD)				
Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	
Ingresos Esperados por Diseño (USD / Año)	36.402	109.207	145.609	
Costos Directos Esperados (USD / Año)	22.230	66.690	88.920	
Salarios (USD / Año)	4.236	25.419	33.892	
Beneficio Esperado (USD / Año)	9.936	17.098	22.797	

Evolución esperada del Estado de Resultados de Gamatec (ARS)				
Referencia	Total 2023 (USD)	Año 1 (USD)	Año 2 (USD)	Año 3 (USD)
Ingresos Equipamiento Integral	403.225	439.627	512.431	548.834
Ingresos Proyecto y Obra	554.369	554.369	554.369	554.369
Total Ingresos	957.594	993.996	1.066.800	1.103.203
Costo PO (compras obras)	411.961	411.961	411.961	411.961
Costo E (compras equipamiento)	320.112	342.342	386.802	409.032
Costos Directos	732.073	754.303	798.763	820.993
Margen Bruto	225.521	239.693	268.038	282.210
Salarios	155.399	159.636	180.818	189.291
Otros Costos Fijos	44.568	44.568	44.568	44.568
Costos Fijos	199.967	204.203	225.386	233.859
EBITDA	25.554	35.490	42.652	48.351
		9.936	7.162	5.699
		39%	20%	13%

Imagen: Impacto en el estado de resultados

Para este proyecto, también se analizó cómo iba a evolucionar el ratio de costos-ingresos de la organización en el tiempo.

Evolución del ratio Ingresos-Costos luego de la implementación del proyecto				
Referencia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Costo-Ingreso	97,33%	96,43%	96,00%	95,62%

Imagen: Evolución ratio costos-ingresos

Como resultado podemos ver que la relación costo-ingreso mejora, pero muy poco y esto se debe a que el proyecto no está destinado a mejorar esta relación, sino a lograr expandirse en España consiguiendo más ventas. No obstante, esta relación varía porque los ingresos por

proyecto en España suben, pero los costos de mano de obra no lo hacen en la misma proporción debido a que se contrata mano de obra argentina.

3.3.3. Análisis Financiero (VAN, TIR & ROI)

Posteriormente, para analizar la rentabilidad de llevar a cabo esta estrategia, se hizo un análisis financiero del proyecto. El mismo se puede ver a continuación.

Riesgo Industria	8,17%
Riesgo País	7,43%
Tasa de Descuento	15,60%

Detalle	0	1	2	3	Indicadores Financieros	
Costos Totales	USD 5.439	USD 26.466	USD 92.109	USD 122.812	Valor Actual Neto (VAN)	USD 30.708
Ingresos Generados	USD 0	USD 36.402	USD 109.207	USD 145.609	Tasa Interna de Retorno (TIR)	221%
Flujo Neto	-USD 5.439	USD 9.936	USD 17.098	USD 22.797	ROI (Porcentual)	565%
Flujo Neto Descontado	-USD 5.439	USD 8.595	USD 12.794	USD 14.757	ROI (Meses)	8
Recupero de la Inversión	0,00%	158%	393%	665%		

Imagen: Análisis financiero

Un aspecto importante a mencionar es que como este proyecto se lleva a cabo en otro país, la tasa de descuento utilizada ya no es la misma a la que se utilizó anteriormente. Ahora se debe considerar el riesgo país de España en lugar del riesgo país de Argentina, y la tasa de riesgo de la industria que es similar para ambos países. De esta forma, se obtiene una tasa de descuento del 15,60%.

Como podemos observar, el VAN fue positivo y la tasa interna de retorno fue significativamente superior a la tasa de descuento (221% > 15,60%), lo que significa que el proyecto es altamente rentable.

Además, el retorno de la inversión esperado es del 565%, lo cual representa un retorno enorme para la organización. Este valor se debe principalmente a todas las inversiones que ya hizo InnovateCorp para expandirse en el mercado Español. Por ello, como la inversión actual requerida es baja y el potencial de crecimiento es muy alto, este valor se justifica. Asimismo, podemos ver que el recupero esperado de la inversión es de 8 meses.

Solución #2: Desarrollo de una Estrategia de Internacionalización Sólida y Respaldada por un Análisis Exhaustivo

Además de entender que InnovateCorp debe enfocarse en los proyectos de diseño, reconocemos la necesidad de una investigación de mercado exhaustiva y una estrategia adaptada al entorno español. Por ello, consideramos importante que InnovateCorp trabaje con una consultora en España, cuyo trabajo sea llevar a cabo una investigación de mercado completa. Esto ayudará a comprender las tendencias y necesidades del mercado, las preferencias de los clientes y las dinámicas competitivas. Además, permitirá a InnovateCorp adaptar sus servicios y estrategias de marketing a las particularidades del mercado español.

Este enfoque dual nos permitirá no solo identificar y adaptarnos a las necesidades y preferencias del mercado español, sino también promover su presencia en el país de manera efectiva.

Con la implementación de estos dos pilares estratégicos, confiamos en que InnovateCorp estará preparada para enfrentar el desafío de la falta de ventas en España y desbloquear todo el potencial de crecimiento en este nuevo mercado. Las actividades a llevar a cabo para desarrollar el estudio completo de mercado junto con una consultora son:

Actividad #1: Creación y Envío de RFP

Al igual que en las soluciones anteriormente planteadas, se incluye este hito al inicio del proyecto.

- Tiempo: 7 días
- Recursos: C - Level de InnovateCorp (Gonzalo)

Actividad #2: Comparación y Selección de Consultora

Después de enviar el RFP a las consultoras, deberá seleccionar la que mejor se adapte a sus necesidades. Se busca priorizar una consultora con experiencia en estudios de mercado y la internacionalización de empresas, especialmente en el mercado español.

Nuevamente se sugiere considerar perfiles de consultoras Tier 3 o Tier 4 para gestionar costos. La elección final se basará en la combinación de experiencia, especialización, costo y plazos.

- Tiempo: 7 días
- Recursos: C - Level de InnovateCorp (Gonzalo)

Actividad #3: Definición de Objetivos del Proyecto

En este paso, InnovateCorp y la consultora seleccionada inician su colaboración para establecer objetivos para el estudio de mercado. Se deberá abordar la definición de objetivos SMART que reflejen los resultados esperados de la expansión a España, como el crecimiento de mercado y la adquisición de nuevos clientes. Además, es crucial que la consultora comprenda a fondo la visión, misión y propuesta de valor de InnovateCorp, incluyendo su historia, cultura organizativa y reputación en el mercado argentino, para identificar oportunidades y desafíos en la adaptación al mercado español.

- Tiempo: 7 días
- Recursos: consultora especializada + C - Level de InnovateCorp (Gonzalo)

Actividad #4: Investigación de Mercado

En esta fase, la consultora iniciará el proyecto de estudio de mercado para entender a fondo el mercado español. Deberá abordar cuestiones clave como el análisis del mercado de diseño y construcción de oficinas, la segmentación del mercado, el análisis de la competencia, regulaciones y normativas, tendencias del mercado, evaluación de barreras, opciones de canales de distribución en España, estrategias de precios y canales de comunicación efectivos para llegar al público español. Estos aspectos son esenciales para que InnovateCorp aborde de manera efectiva el mercado español.

- Tiempo: 14 días
- Recursos: consultora especializada

Actividad #5: Adaptación de la Propuesta de Valor

Esta actividad es crítica en el proceso de internacionalización de InnovateCorp a España. Es posible que en esta etapa haya que hacer una revisión profunda y una posible redefinición de la oferta de InnovateCorp para satisfacer las necesidades y expectativas del mercado español. Esto podría implicar la modificación de sus servicios, la creación de nuevos paquetes de servicios o la identificación de soluciones específicas que sean más relevantes para los clientes en España, que a su vez resulten viables teniendo en cuenta el mercado y los canales de distribución relevados en el paso anterior.

- Tiempo: 14 días
- Recursos: consultora especializada + C - Level de InnovateCorp (Gonzalo)

Actividad #6: Colaboraciones Estratégicas

Habiendo definido la adaptación de la propuesta de valor de InnovateCorp en la etapa anterior, el siguiente paso es identificar y evaluar los socios comerciales clave que permitirán que esta propuesta de valor sea viable.

En esta etapa, se debe seguir un proceso de identificación de socios comerciales potenciales en el mercado español. Estos socios pueden incluir proveedores de materiales de construcción, contratistas, arquitectos, empresas de logística y otros actores relacionados con la industria de diseño y construcción de oficinas en España.

- Tiempo: 14 días
- Recursos: consultora especializada + C - Level de InnovateCorp (Gonzalo)

Actividad #7: Creación de una Estrategia de Marketing y Branding

La definición de la comunicación de InnovateCorp será crucial en su proceso de internacionalización en el mercado español. Esto implica desarrollar un enfoque integral de marketing y establecer una sólida presencia de marca. Aunque externalizar la estrategia de comunicación es una opción, es esencial considerarlo desde el principio para generar demanda y construir presencia. Una presencia online fuerte es fundamental, con un sitio web y perfiles en redes sociales bien diseñados y optimizados para el nuevo mercado, incluyendo una estrategia de SEO local. Además, se deben planificar campañas de marketing digital localizadas, una tarea accesible considerando las acciones ya emprendidas a través de Google Ads.

- Tiempo: 21 días
- Recursos: consultora especializada + C - Level de InnovateCorp (Gonzalo)

Actividad #8: Presupuesto y Financiación

En esta etapa, InnovateCorp deberá elaborar un presupuesto detallado para la expansión a España, abarcando todos los aspectos financieros. Esto incluye calcular los gastos iniciales como la creación de una entidad legal, permisos, traslado y configuración de oficinas. También se estimarán los gastos operativos continuos, como salarios, alquiler de instalaciones, servicios públicos, costos de producción, impuestos locales y marketing. Además, se evaluarán los costos asociados con la contratación y mantenimiento de empleados en España si es necesario.

La empresa deberá definir una estrategia de financiamiento, considerando préstamos, inversión propia o búsqueda de inversores, asegurando recursos suficientes para la exitosa internacionalización.

- Tiempo: 7 días
- Recursos: consultora especializada + C - Level de InnovateCorp (Gonzalo)

Actividad #9: Evaluación de Riesgos

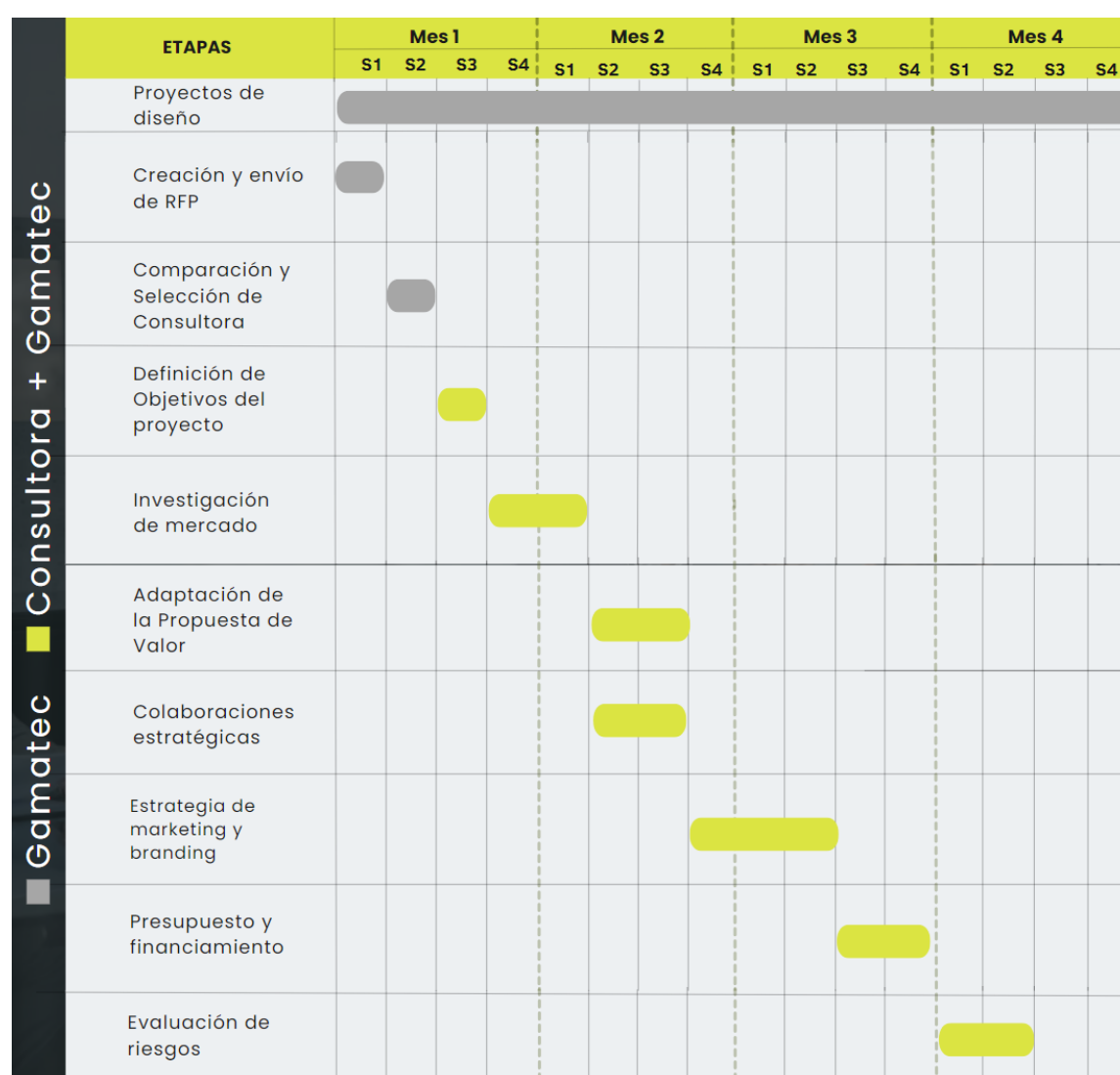
Esta etapa implica la identificación y gestión de los riesgos potenciales asociados a la entrada de InnovateCorp en el mercado español, incluyendo aspectos financieros, regulatorios, políticos y económicos. La consultora y InnovateCorp colaborarán estrechamente para identificar riesgos como fluctuaciones monetarias, cambios en regulaciones comerciales y factores políticos y económicos. Luego, se desarrollarán estrategias para mitigar estos riesgos, que podrían incluir diversificación de operaciones, uso de instrumentos financieros para cubrir fluctuaciones monetarias y monitoreo constante de cambios regulatorios, políticos y económicos en España. El objetivo es asegurar que InnovateCorp esté preparada y equipada para ingresar exitosamente al mercado español, actuando como un plan de

contingencia proactivo para reducir la incertidumbre asociada con la expansión internacional.

- Tiempo: 7 días
- Recursos: consultora especializada + C - Level de InnovateCorp (Gonzalo)

3.3.4. Cronograma de Implementación: Diagrama Gantt

A continuación podemos ver el cronograma de implementación en donde se detalla la duración en días de cada una de las actividades. Se observa una duración total del proyecto de 13 semanas, de las cuales la consultora sólo participará en 11 semanas.



3.3.5. Valuación Económica: Costos

a) Costos asociados a la consultora

Tomamos en cuenta el mismo punto de partida que en las soluciones anteriores. En el mercado europeo, una semana de proyecto en una consultora Tier 3 europea cuesta en promedio USD 5.000. InnovateCorp debería contratar una consultora de Tier 4 para llevar a cabo este proyecto, y estimamos que el valor de la misma representaría un 50% del precio de una consultora Tier 3. Con lo cual, estimamos que por semana de proyecto la consultora costaría USD 2.500.

El proyecto durará 14 semanas. Durante 12 de estas semanas, la consultora estará activamente involucrada en la ejecución del proyecto, con un costo de USD 30.000 (12 semanas / proyecto * USD 2.500 /semana).

b) Costos asociados a las horas de trabajo de C - Level

Para estimar el costo que representará la participación del C - Level, tomamos en cuenta su sueldo. A partir de eso calculamos su costo laboral por hora, y estimamos que se le va a dedicar un tiempo estimado del 30% de su tiempo semanal al desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta que en este momento ya se encuentra dedicando la mayor cantidad de su tiempo y esfuerzo a desarrollar la expansión a España. Eso nos permitió llegar a un costo total de USD 8.699

Teniendo en cuenta los costos de la consultora Tier 4 y el sueldo del C-Level, el costo total del desarrollo del proyecto es de UD 38.699 (USD 8.699 + USD 30.000).

3.3.6. Resultados: Beneficios Cuantitativos

En primer lugar, cabe destacar que los beneficios cuantitativos de esta solución se basarán en una estimación de la cantidad de proyectos que InnovateCorp podría conseguir en España a lo largo del tiempo gracias a esta solución. Esto es, gracias a comprender de forma más exhaustiva el mercado, entendiendo qué servicios que ofrece InnovateCorp corresponden a lo que demanda el mercado español y cómo deberían adaptarse en base a ello, así como identificar en qué segmentos deberían enfocarse.

Por ello, se obtuvieron los ingresos y costos promedios ponderados por la realización del proyecto en Argentina. Actualmente, en noviembre de 2023, el valor promedio ponderado de un proyecto para InnovateCorp le representa un ingreso aproximado de USD 6.023 y un costo variable cercano a USD4.604.

Ahora, debido a las diferencias macroeconómicas entre Argentina y España, donde España tiene un poder adquisitivo mayor, se estimó que los ingresos generados por dichos proyectos sería un 30% mayor, es decir, de USD 7.829. A la vez, como en esta estrategia no solo se promocionarán proyectos de diseño, sino que en principio todos los proyectos que realizan, los costos también aumentarían por la contratación de proveedores en el exterior, que cobra más caro que en Argentina. Por ello, se estimó que los costos aumentaron aproximadamente un 20%, un valor menor que los ingresos, ya que se podría seguir utilizando mano de obra argentina. Como resultado, los costos directos ponderados por proyecto en España serían cercanos a los USD 5.525.

A medida que pasen los años, InnovateCorp podría hacerse más conocido en el mercado español y, por lo tanto, tendrían una mayor demanda de proyectos. Ahora, debido a una mayor demanda, para poder cumplir con los proyectos, se necesitará contratar empleados. Tomamos como referencia el ratio de proyectos-empleados actual, donde por cada 6 proyectos hay un empleado. En base a los costos actuales de InnovateCorp, consideramos el costo de la contratación de un nuevo empleado, que es de aproximadamente USD 678. La información presentada hasta este momento puede verse en la siguiente imagen:

Evaluación de Proyectos en Argentina (ARS)					
Referencia	Cantidad	Ingreso (ARS / Proyecto)	Costo Directo (ARS / proyecto)	Margen (ARS / Proyecto)	Variación (%)
Proyectos de Diseño / año	144	2.379.474	1.889.017	490.457	26%
Proyectos PMO + Obra / año	15	31.405.374	23.337.848	8.067.526	35%

Evaluación de Proyectos en Argentina (USD)					
Referencia	Cantidad	Ingreso (USD / Proyecto)	Costo Directo (USD / proyecto)	Margen (USD / Proyecto)	Variación (%)
Proyectos de Diseño / año	144	2.800	2.223	577	26%
Proyectos PMO + Obra / año	15	36.958	27.464	9.494	35%

Tabla de Referencias 1		
Referencia	ARS	USD
Ingreso Ponderado / Proyecto (ARG)	5.117.766	6.023
Costos Directo Ponderado / Proyecto (ARG)	3.912.491	4.604
Margen Ponderado / Proyecto (ARG)	1.205.275	1.418
Margen Ponderado porcentual (ARG)	31%	
Ingreso Promedio Estimado / Proyecto (ESP)	6.653.096	7.829
Costo Directo Estimado / Proyecto (ESP)	4.694.990	5.525
Margen Ponderado / Proyecto (ARG)	1.958.107	2.304
Margen Ponderado porcentual (ARG)	42%	
Costo Contratación (\$ / Mes)	576.000	678

Tabla de Referencias 2	
Referencia	Cantidad
Empleados Totales Gamatec	29
Ratio Proyectos/Empleados	6

Imagen: Referencia de cálculos

En base a esta información, se hizo una evaluación de los beneficios esperados del proyecto similar a la del proyecto de enfoque en diseño. Se estimó una cantidad de proyectos que InnovateCorp tendría a lo largo de los años y consideramos y su impacto en el estado de resultados. Esto puede verse reflejado a continuación:

Incremento de Proyectos y Contrataciones asociadas al proyecto			
Referencia	Año 1	Año 2	Año 3
Cantidad de Proyectos Anuales	15	40	70
Cantidad de Contrataciones por año	3	7	12

Beneficios Esperados del Proyecto (USD)			
Referencia	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos Esperados por Diseño (USD / Año)	117.441	313.175	548.057
Costos Directos Esperados (USD / Año)	82.876	221.003	386.755
Salarios (USD / Año)	20.335	54.227	94.897
Beneficio Esperado (USD / Año)	14.229	37.945	66.404

Evolución esperada del Estado de Resultados de Gamatec (ARS)				
Referencia	Total 2023 (USD)	Año 1 (USD)	Año 2 (USD)	Año 3 (USD)
Ingresos Equipamiento Integral	403.225	452.677	535.097	634.001
Ingresos Proyecto y Obra	554.369	622.358	735.672	871.649
Total Ingresos	957.594	1.075.034	1.270.769	1.505.651
Costo PO (compras obras)	411.961	458.598	536.326	629.600
Costo E (compras equipamiento)	320.112	356.351	416.750	489.228
Costos Directos	732.073	814.949	953.076	1.118.828
Margen Bruto	225.521	260.086	317.693	386.822
Salarios	155.399	175.735	209.626	250.297
Otros Costos Fijos	44.568	44.568	44.568	44.568
Costos Fijos	199.967	220.302	254.194	294.864
EBITDA	25.554	39.784	63.499	91.958
		14.229	23.716	28.459
		56%	60%	45%

Imagen: Impacto en el estado de resultados

Asimismo, analizamos el impacto que este proyecto tendría en el ratio de ingresos-costos luego de su implementación. Sin embargo, debido a que este proyecto tiene como objetivo incrementar las ventas en España, la variación es leve y se debe principalmente a que es posible utilizar algunos recursos argentinos más económicos para la realización de proyectos, pero no todos como proveedores específicos de Europa.

Evolución del ratio Ingresos-Costos luego de la implementación del proyecto				
Referencia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Costo-Ingreso	97,33%	96,30%	95,00%	93,89%

Imagen: Evolución del ratio costos-ingresos

3.3.7. Análisis Financiero del Proyecto (VAN, TIR & ROI)

Riesgo Industria	8,17%
Riesgo País	7,43%
Tasa de Descuento	15,60%

Detalle	0	1	2	3	Indicadores Financieros	
Costos Totales	USD 38.699	USD 103.211	USD 275.230	USD 481.653	Valor Actual Neto (VAN)	USD 44.991
Ingresos Generados	USD 0	USD 117.441	USD 313.175	USD 548.057	Tasa Interna de Retorno (TIR)	62%
Flujo Neto	-USD 38.699	USD 14.229	USD 37.945	USD 66.404	ROI (Porcentual)	116%
Flujo Neto Descontado	-USD 38.699	USD 12.309	USD 28.395	USD 42.985	ROI (Meses)	23
Recupero de la Inversión	0,00%	32%	105%	216%		

Imagen: Análisis financiero

Por un lado, el Valor Actual Neto (VAN) de este proyecto es de USD 44.991, lo que indica que el proyecto genera un beneficio económico positivo. Por otro lado, la TIR es de aproximadamente un 62%. Debido a que la tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento utilizada (15,60%), el proyecto tiene una rentabilidad superior a la mínima esperada.

Luego, el ROI es de 116%. Esto señala que los ingresos obtenidos gracias al proyecto en comparación con la inversión inicial requerida es un 116% superior. Así, se invertirían USD 38.699 y se obtendrían como beneficio, luego de descontar dicha inversión, USD 44.991.

Por último, también se calculó en cuántos meses InnovateCorp recuperaría su inversión inicial. Como resultado, se podría esperar recuperar la inversión realizada en aproximadamente 23 meses desde la implementación del proyecto. El recupero es el más tardío comparado con las otras propuestas porque en este caso se tiene que contratar personal, armar una estructura logística en España, gastar continuamente en publicidad y establecer una presencia progresiva y sostenible en el mercado.

En conclusión, en base a los valores financieros obtenidos en los indicadores utilizados, podemos afirmar que el proyecto será rentable y prometedor para InnovateCorp, ya que le permitirá a InnovateCorp expandirse en un país nuevo.

3.4. Análisis Financiero de la Implementación Conjunta de Proyectos en España

Hemos decidido analizar la implementación conjunta de proyectos en España, es decir, la implementación conjunta del enfoque en diseño y la estrategia de internalización en el mercado español a través de una consultora. Esto se debe a que ambos proyectos están relacionados y ambos podrían ejecutarse al mismo tiempo o secuencialmente.

Por un lado, para calcular la inversión inicial requerida para realizar ambos proyectos, sumamos los costos de cada uno de forma individual. Así, obtuvimos que la inversión inicial requerida sería de USD 44.138.

Por otro lado, para calcular los beneficios esperados tuvimos en consideración el efecto de multiplicador de eficiencia explicado anteriormente. Como la consultora le permitiría a InnovateCorp entender mejor el mercado, en qué segmentos debería enfocarse y cómo debería hacerlo, consideramos que la implementación conjunta generaría un impacto adicional del 20%.

De esta forma, considerando el posible aumento en la demanda de proyectos a lo largo del tiempo para InnovateCorp, consideramos como esto podría repercutir en su estado de resultados. Esto puede observarse en la siguiente imagen:

Multiplicador de Eficiencia	20%			
------------------------------------	------------	--	--	--

Incremento de Proyectos y Contrataciones asociadas al proyecto				
Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	
Cantidad de Proyectos Anuales	18	48	84	
Cantidad de Contrataciones por año	3	6	11	

Beneficios Esperados del Proyecto (USD)				
Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	
Ingresos Esperados por Diseño (USD / Año)	140.929	375.810	657.668	
Costos Directos Esperados (USD / Año)	99.451	265.204	464.106	
Salarios (USD / Año)	24.402	48.804	89.475	
Beneficio Esperado (USD / Año)	17.075	61.802	104.087	

Evolución esperada del Estado de Resultados de Gamatec (ARS)				
Referencia	Total 2023 (USD)	Año 1 (USD)	Año 2 (USD)	Año 3 (USD)
Ingresos Equipamiento Integral	403.225	462.567	561.471	680.156
Ingresos Proyecto y Obra	554.369	635.955	771.933	935.105
Total Ingresos	957.594	1.098.523	1.333.404	1.615.262
Costo PO (compras obras)	411.961	467.925	561.199	673.128
Costo E (compras equipamiento)	320.112	363.599	436.077	523.051
Costos Directos	732.073	831.524	997.276	1.196.179
Margen Bruto	225.521	266.999	336.128	419.083
Salarios	155.399	179.802	204.204	244.874
Otros Costos Fijos	44.568	44.568	44.568	44.568
Costos Fijos	199.967	224.369	248.771	289.442
EBITDA	25.554	42.629	87.356	129.641
		17.075	44.727	42.285
		67%	105%	48%

Imagen: Impacto en el estado de resultados

Asimismo, analizamos cómo esto impacta en uno de los mayores problemas que tiene la organización que es la mala relación que hay entre los costos y los ingresos, donde los primeros representan aproximadamente un 97,33% de los segundos. Así, en base a la información recopilada, observamos lo siguiente:

Evolución del ratio Ingresos-Costos luego de la implementación del proyecto				
Referencia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Costo-Ingreso	97,33%	96,12%	93,45%	91,97%

Imagen: Evolución del ratio costos-ingresos

Podemos observar que la relación mejora a lo largo de los años, principalmente debido a que al incorporarse en el mercado español, los ingresos aumentarían en un porcentaje mayor a

los costos. Esto se debe a que como el poder adquisitivo en España es mayor que en Argentina, los servicios podrían efectuarse a un valor mayor. Además, como no todos los proyectos que realiza InnovateCorp necesitarían obligatoriamente mano de obra española, como los proyectos de diseño, los costos fijos como los salarios se mantendrían en pesos argentinos, que requieren una menor inversión que mano de obra española.

Por último, también analizamos la viabilidad económica de este proyecto conjunto, analizando cinco indicadores clave: la inversión inicial requerida, el Valor Neto Actual generado, la Tasa Interna de Retorno, el retorno porcentual generado por el proyecto en comparación con la inversión y la cantidad de meses que le llevaría a InnovateCorp recuperar lo invertido. Esta información se observa en la siguiente imagen:

Riesgo Industria	8,17%
Riesgo País	7,43%
Tasa de Descuento	15,60%

Detalle	0	1	2	3	Indicadores Financieros	
Costos Totales	USD 44.138	USD 123.854	USD 314.008	USD 553.581	Valor Actual Neto (VAN)	USD 84.260
Ingresos Generados	USD 0	USD 140.929	USD 375.810	USD 657.668	Tasa Interna de Retorno (TIR)	84%
Flujo Neto	-USD 44.138	USD 17.075	USD 61.802	USD 104.087	ROI (Porcentual)	191%
Flujo Neto Descontado	-USD 44.138	USD 14.771	USD 46.248	USD 67.379	ROI (Meses)	20
Recupero de la Inversión	0,00%	33%	138%	291%		

Imagen: Análisis financiero

El VAN del proyecto es positivo, lo que indica que el proyecto generará un flujo futuro de efectivo superior a la inversión realizada por USD 84.260. La TIR es mayor a la tasa de descuento utilizada ($84\% > 15,60\%$), por lo que el proyecto supera el umbral mínimo de rentabilidad requerido para cubrir el costo de capital. A su vez, el ROI es elevado, cercano al 191%, indicando una alta rentabilidad financiera sobre la inversión inicial. Además, el tiempo en meses en el que se esperaría recuperar la inversión es de 20 meses. En consecuencia, debido a estos valores, podemos observar que el proyecto es económicamente rentable.

3.5. Análisis Final – Operación en Argentina y España

Ya habiendo analizado y priorizado los problemas de InnovateCorp, hemos propuesto diferentes alternativas para solucionar dichos problemas y hemos cuantificado el impacto en el estado de resultados de cada una de las soluciones propuestas.

A continuación haremos una reflexión sobre los aspectos financieros clave vistos hasta aquí para entender qué proyecto es prioritario. Esto se debe a que los recursos son limitados y no se pueden llevar a cabo todos los proyectos al mismo tiempo.

Para ello decidimos comparar y priorizar los proyectos en base a siete factores. Cuatro son los indicadores financieros que ya vimos anteriormente: Inversión Inicial, VAN, TIR, ROI (%) y ROI (mensual).

Los otros dos factores son criterios que consideramos importantes a tener en cuenta a la hora de priorizar los proyectos. Por un lado tenemos al riesgo asociado a los proyectos, que a pesar de estar incluido en el cálculo del valor neto actual en la tasa de descuento, es fundamental considerarlo porque no es lo mismo el riesgo asociado con un proyecto en Argentina donde la empresa lleva más de 20 años, al riesgo asociado con un proyecto en España, donde InnovateCorp todavía no logró introducirse.

Por otro lado, el último factor que agregamos fue el impacto en la mejora del ratio ingresos-costos de la organización. Este criterio es fundamental, ya que es uno de los problemas más graves que tiene la empresa actualmente que no le permite tener un flujo de caja elevado.

En base a todos los criterios mencionados anteriormente hemos realizado una tabla comparativa para evaluar cómo se desempeñan todos los proyectos en cada uno de los criterios. Además, realizamos una representación gráfica para que las observaciones comparativas sean más fáciles de analizar. Esta información puede observarse en las siguientes imágenes:

Factores de priorización	Enfoque en Diseño					
	Sol. Conjunta ARG	Rel. y Opt. Procesos	Imp. de Sistemas	Sol. Conjunta ESP	Estrategia de Expansión	
Inversión Inicial	USD 5K	USD 66K	USD 32K	USD 33K	USD 44K	USD 38K
VAN	USD 30K	USD 172K	USD 54K	USD 64K	USD 84K	USD 44K
ROI (%)	565%	260%	170%	190%	191%	116%
ROI (Mensual)	8	13	15	14	20	23
Impacto (+) en el ratio ingresos-costos	NULO	EXCELENTE	MUY BUENO	MUY BUENO	BUENO	BUENO
Riesgo	BAJO	MEDIO - ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO

Imagen: Comparación de factores de priorización por proyecto

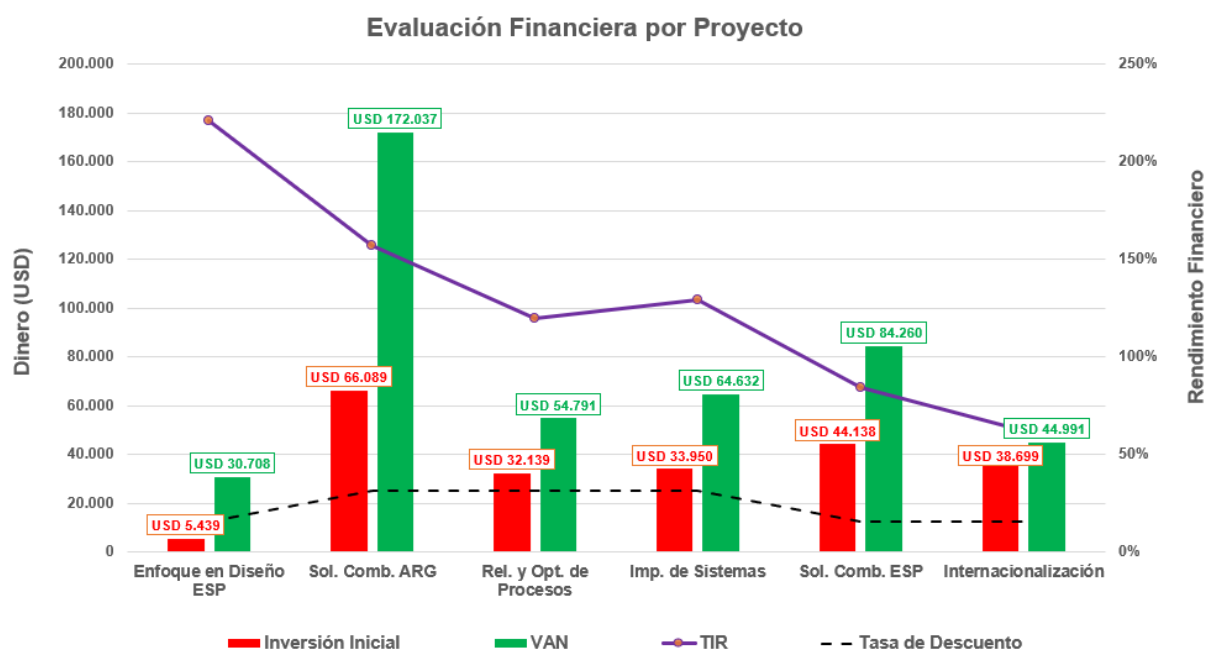


Imagen: Evaluación gráfica financiera por proyecto

Recupero de la inversión en el tiempo por proyecto

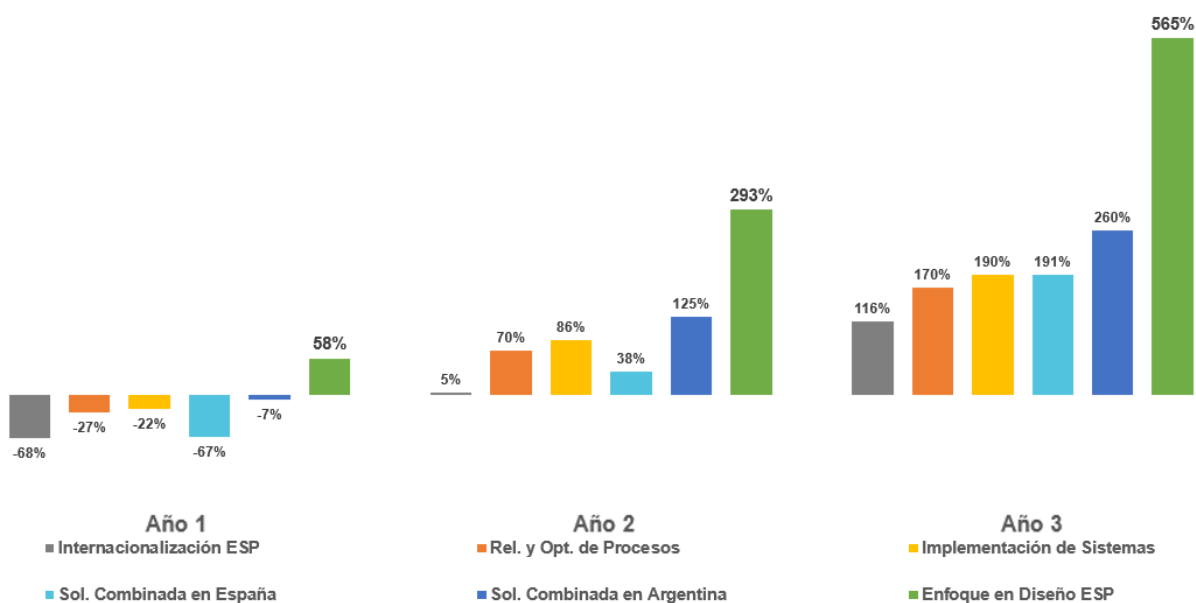


Imagen: Recupero de la inversión en el tiempo

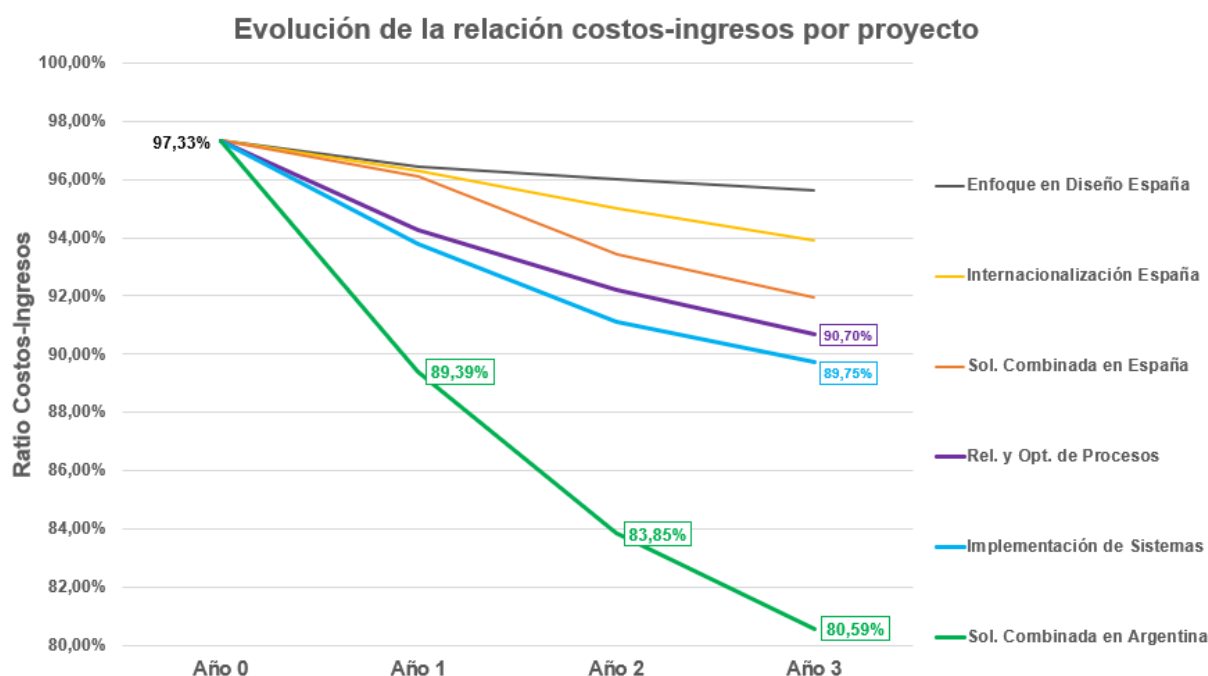


Imagen: Impacto en el ratio costos-ingresos por proyecto

Teniendo esto en consideración, podemos mencionar que los valores de la inversión inicial VAN, TIR, ROI (% y mensual) son importantes para evaluar qué proyecto se debe llevar a cabo. Debido a que todos los proyectos tienen una tasa interna de retorno (TIR) mayor a la tasa de descuento utilizada, todos los proyectos superan el umbral mínimo de rentabilidad requerido para cubrir el costo de oportunidad de la inversión y, por lo tanto, resultan viables financieramente.

Ahora, para poder definir qué proyectos tienen mayor importancia de realización, se observarán todos los indicadores financieros mencionados, además del riesgo asociado al proyecto y su impacto en el ratio de costos-ingresos y se sacarán conclusiones a partir de ellos.

En primer lugar, recomendamos priorizar el proyecto de enfoque en diseño en España. Esto se debe a que el enfoque actual de proyectos de llave en mano no está teniendo resultados. Por lo tanto, se debe cambiar el enfoque y, cambiarlo a la venta de proyectos de diseño es la mejor alternativa, tal como justificamos anteriormente.

Asimismo, los indicadores financieros de estos proyectos son los más atractivos con una gran diferencia. En primer lugar, la inversión inicial requerida es significativamente más baja que las demás. Requiere aproximadamente USD 5.439 que representa tan solo el 17% de la segunda inversión más baja requerida (USD 32.139). Además, genera un flujo futuro de efectivo, ya habiendo descontado la inversión inicial de USD 30.708, con un TIR del 221% y un ROI del 565%, un 305% superior al segundo mejor retorno (260%).

Más aún, en tan solo 8 meses se esperaría recuperar la inversión, el riesgo del proyecto es bajo, ya que InnovateCorp actualmente se encuentra intentando desarrollarse en España y ha hecho inversiones para la búsqueda de leads. Por lo tanto, estos esfuerzos se pueden aprovechar y simplemente se tiene que cambiar de enfoque. Por eso, el riesgo asociado al proyecto es bajo.

Sin embargo, el enfoque en diseño no mejora la relación que hay entre los ingresos y costos de InnovateCorp porque el proyecto no se enfoca específicamente en este aspecto, sino que está centrado en el desarrollo de la organización en un nuevo mercado.

Teniendo todo esto en consideración, el proyecto de enfoque en diseño en España es el proyecto que debe priorizarse. Esto se debe a que el capital requerido es bajo, tiene el mejor retorno, el riesgo es bajo riesgo y es fácil de implementar.

En segundo lugar, consideramos que se debería priorizar la implementación conjunta de soluciones en Argentina, es decir, el relevamiento y optimización de procesos junto con la implementación de sistemas. La razón de esta elección se debe a varias razones.

Por un lado, el VAN de esta solución es el más elevado, de USD 172.037, con una gran diferencia respecto a los demás proyectos. De hecho, el valor actual neto generado por este proyecto, es un 104% superior al segundo, que es de USD 84.260 y es generado por la implementación conjunta de soluciones en España (el enfoque en diseño y la estrategia de internalización a través de una consultora).

Por otro lado, también es importante mencionar que la inversión requerida por esta solución es la más elevada, con un costo de USD 66.089. La tasa interna de retorno generada es cercana al 157%, el retorno de la inversión es del 260% y la inversión se esperaría recuperar en 13 meses.

El riesgo asociado con el proyecto es medio-alto. Esto se debe a la gran inversión de capital que requiere, a la incertidumbre sobre el mercado de diseño de interiores de oficinas, así como a la gran evolución tecnológica que estamos viviendo, que podría dejar obsoleta a la tecnología implementada en unos pocos años.

Por último, el impacto de este proyecto en el ratio de ingresos-costos de la organización es muy bueno. Esto se debe a que ambos proyectos, el relevamiento y optimización de procesos, así como la implementación de sistemas se enfocan en agilizar las operaciones de InnovateCorp, reduciendo ineficiencias. De esta forma, como ambas propuestas se enfocan directamente en esta problemática y, además, la implementación conjunta afecta positivamente este aspecto debido al multiplicador de eficiencia explicado anteriormente, el impacto en este ratio es alto.

En tercer lugar, se deberá priorizar el relevamiento y optimización de procesos. Esto se debe a que los valores de los indicadores financieros son muy buenos. Se espera que genere un flujo de efectivo futuro, ya habiendo descontado la inversión inicial (USD 32.139), de USD 54.791. La tasa interna de retorno supera ampliamente al umbral mínimo de rentabilidad requerido ($119\% > 31,1\%$) y el retorno sobre la inversión es del 170%, con un lapso de tiempo de recupero de la inversión inicial de 15 meses.

El riesgo asociado al proyecto es medio, debido a que se requiere una inversión considerable para InnovateCorp, teniendo en cuenta la problemática con el flujo de caja que tienen actualmente. Asimismo, el proyecto impacta positivamente en mejorar la relación entre los ingresos y los costos de la empresa, lo que ayudaría a aliviar el problema mencionado anteriormente.

Por estas razones y, debido a que el proyecto de implementación de sistemas genera beneficios similares, pero depende del relevamiento y optimización de procesos, se decidió que el relevamiento y optimización de procesos vaya tercero en orden de prioridad y la implementación de sistemas cuarto.

En otras palabras, esta priorización se hizo también considerando que ambos proyectos están directamente relacionados. La implementación de sistemas depende del relevamiento y optimización de procesos. Esto es porque primero se definen los procesos y después los sistemas, y no se hace al revés, no se implementan los sistemas primero y después se modelan los procesos en base a eso.

Finalmente, decidimos dejar en quinto y sexto lugar a la solución conjunta de proyectos en España y a la estrategia de internalización respectivamente. Esto se debe a que a pesar de que ambas soluciones son financieramente rentables, el riesgo asociado a las mismas es alto, la inversión requerida es alta, el impacto en el ratio de ingresos-costos es medio-bajo y hay mejores alternativas que deberían realizarse primero. El orden final de priorización se puede ver a continuación:



Imagen: Resultado de priorización de proyectos

3.6. Gestión del Cambio: Análisis de Stakeholders

Para abordar la gestión del cambio en relación a las soluciones a implementar en InnovateCorp, identificamos a los siguientes *stakeholders* con los que la empresa interactúa en su proceso de expansión y desarrollo:

1. Empleados: Los empleados desempeñan un papel central en la gestión del cambio, ya que son los encargados de implementar y adaptarse a las nuevas prácticas y procesos. Involucrar a los empleados en el proceso de cambio, escuchar sus preocupaciones y proporcionarles la capacitación necesaria es esencial para garantizar una transición exitosa. Su compromiso y apoyo resultan fundamentales para superar posibles resistencias y facilitar la implementación efectiva de las modificaciones.
2. Clientes: Los clientes representan un elemento clave, teniendo en cuenta que los ajustes propuestos en los procesos pueden impactar en la calidad del servicio o producto que reciben. Si bien se espera que todos los cambios resulten de forma positiva, es necesario mantener una comunicación transparente y efectiva con los clientes, asegurándose de que no se vean afectados negativamente. La satisfacción del cliente debe ser una prioridad, ya que su fidelidad es fundamental para el éxito de la empresa.
3. Proveedores: Los proveedores también son actores relevantes, ya que los cambios propuestos pueden requerir que ajusten alguno de sus procesos o formas de trabajo. La comunicación abierta y la colaboración con los proveedores resultan esenciales para garantizar que estén dispuestos a adaptarse a los nuevos requisitos y mantener una relación sólida.
4. Competidores: Los competidores también pueden verse afectados por los cambios propuestos, ya que mejoras en la eficiencia o calidad del servicio pueden influir en la competitividad del mercado. Mantenerse al tanto de las reacciones de los competidores y garantizar que la empresa siga siendo competitiva en el mercado son aspectos importantes de la gestión del cambio.
5. Gobierno y Entidades Reguladoras: El entorno político y regulatorio puede influir en las operaciones de comercio de InnovateCorp. La empresa debe mantenerse informada respecto a los cambios que pueda tomar el gobierno y las entidades reguladoras para comprender las regulaciones vigentes y anticipar posibles cambios que afecten su mercado.
6. Consumidores Finales: Aunque de manera indirecta, los consumidores finales de los servicios provenientes por InnovateCorp también son parte interesada en el negocio. La empresa debe mantener un monitoreo constante de las opiniones, intenciones y tendencias de los empleados que utilizan los espacios para prever la demanda futura de los productos.

#	Stakeholder	Interés	Poder	Tipo	Rol	Acciones
1	Empleados	Alto	Alto	Interno	Clave	Involucrar, Escuchar, Capacitar
2	Clientes	Alto	Alto	Externo	Clave	Comunicar, Satisfacer
3	Proveedores	Alto	Alto	Externo	Principal	Comunicar, Colaborar
4	Competidores	Alto	Bajo	Externo	Principal	Monitorizar, Adaptarse
5	Gobierno y Entidades Reguladoras	Bajo	Alto	Externo	Secundario	Informarse, Anticipar
6	Consumidores Finales	Bajo	Bajo	Externo	Secundario	Monitorear, Prever

3.6.1. Fases del Proyecto e Involucración de Stakeholders:

Los proyectos tanto en Argentina como en España involucran activamente a una variedad de stakeholders clave en cada fase. Aunque la consultora es la encargada de proponer las mejoras, la participación de otros stakeholders sigue siendo fundamental.

1. **Identificación de Procesos Clave:** En esta etapa inicial, los empleados desempeñan un papel fundamental al proporcionar información sobre los procesos actuales y sus desafíos. Los clientes actuales y potenciales también podrían brindar información valiosa sobre su experiencia y expectativas, que luego se consideran al definir soluciones propuestas por la consultoría.
2. **Definición y Comunicación de Soluciones Estratégicas:** La consultoría lidera la definición de soluciones estratégicas basadas en las mejores prácticas de la industria y la evaluación de las soluciones existentes. A pesar de esto, se busca la participación de los empleados para recopilar sus opiniones sobre las soluciones propuestas.

Frente a esto, existe la posibilidad de que ciertos sectores dentro de la compañía sigan manteniendo una posición conservadora con respecto a los cambios y la implementación de nuevas metodologías. Para esto, creemos que es fundamental establecer una estrategia de comunicación sólida que incluya mensajes claros y consistentes sobre los objetivos del cambio y los beneficios esperados. Siguiendo con esta línea, es importante implementar canales de comunicación efectivos para garantizar que los miembros del equipo de InnovateCorp estén informados y tengan la oportunidad de hacer preguntas y expresar sus inquietudes, y a la vez proponer ideas nuevas de soluciones.

3. **Planificación Detallada del Proyecto:** En esta fase, se aborda la gestión del cambio, que involucra a los empleados y se desarrolla un plan de capacitación para asegurarse de que estén preparados para abrazar los cambios propuestos. La comunicación efectiva es esencial para garantizar la comprensión y apoyo de los empleados.
4. **Implementación de Soluciones y Gestión del Cambio:** Durante la implementación de las soluciones estratégicas, la consultora deberá trabajar en conjunto con los empleados para asegurar el cumplimiento de los plazos y entregables. La gestión del cambio continúa con un enfoque en mantener a los empleados comprometidos. También es importante mantener a los clientes informados sobre cualquier cambio en la calidad del servicio.
5. **Evaluación y Mejora Continua:** La evaluación al final de cada etapa involucra a los empleados para recopilar su retroalimentación sobre los resultados. Los competidores también son monitoreados para evaluar cómo las mejoras en la eficiencia afectan la competitividad. Los clientes y proveedores son consultados nuevamente para asegurarse de que estén satisfechos con los cambios y para abordar cualquier problema que haya surgido.

Este enfoque integrado garantiza la participación activa y efectiva de los stakeholders en todas las fases del proyecto, lo que contribuye al éxito general de la optimización de procesos en InnovateCorp, incluso cuando la consultora a contratar para cada proyecto es la que va a liderar la propuesta de mejoras.

Conclusión Plan de Acción

A lo largo de esta última etapa de Plan de Acción, hemos trazado una ruta estratégica para abordar los desafíos operativos de InnovateCorp tanto en Argentina como en España. Cada solución propuesta se ha desglosado en actividades específicas, con plazos y recursos claramente definidos. Se ha prestado especial atención a la evaluación de costos, los resultados cuantitativos esperados y la viabilidad financiera, respaldando así cada decisión con un análisis fundamentado.

En el contexto de la expansión a España, hemos diseñado un enfoque dual. Primero, recomendamos a InnovateCorp consolidar su posición en el mercado español centrando inicialmente sus esfuerzos en proyectos de diseño.

En paralelo, proponemos una asociación estratégica con una consultora española para realizar un estudio de mercado exhaustivo. Este enfoque permitirá a InnovateCorp adaptar su propuesta de valor a las particularidades del mercado español.

En cuanto a la operación en Argentina, proponemos la implementación de ambos proyectos en conjunto, teniendo en cuenta que la prioridad es el relevamiento y optimización de procesos. Una vez que este proyecto se encuentre implementado, la empresa se encontrará en condiciones de realizar la implementación de sistemas.

La selección de proyectos prioritarios se basó en un análisis cuidadoso, considerando fundamentalmente el potencial de retorno financiero. Además, hemos trazado un plan integral de gestión del cambio, reconociendo la importancia de involucrar y comunicar efectivamente a todas las partes interesadas.

En conjunto, estas recomendaciones se presentan como un mapa estratégico que, si se implementa con responsabilidad, permitirá a InnovateCorp no solo superar sus desafíos operativos actuales sino también sentar las bases para un crecimiento sostenible y exitoso en ambos mercados. Confiamos en que InnovateCorp, siguiendo estas pautas, estará bien posicionada para alcanzar nuevos niveles de éxito y expansión.

Conclusión Final

A lo largo de este exhaustivo trabajo, hemos desarrollado tres etapas fundamentales que delinearon el rumbo estratégico para InnovateCorp. La primera de ellas, el relevamiento, nos permitió hacer un análisis minucioso del entorno empresarial y el funcionamiento interno de InnovateCorp. Fue el punto de partida donde pudimos comprender el contexto y el estado inicial de la empresa.

La segunda etapa fue la de diagnóstico empresarial, donde pudimos interactuar directamente con Gonzalo y a partir de esto identificar los problemas de la empresa y sus causas raíces para los desafíos tanto en Argentina como España, y comenzar a trazar potenciales soluciones.

Finalmente, la etapa de plan de acción fue la síntesis del trabajo. Aquí, presentamos no solo soluciones específicas para cada desafío identificado, sino que también evaluamos su potencial impacto financiero y de rentabilidad. Este enfoque integral no solo garantiza la aplicabilidad y eficacia de las soluciones propuestas, sino que también capacita a

InnovateCorp con las herramientas necesarias para tomar decisiones informadas y estratégicas.

En este sentido, destacamos que el presente trabajo no solo representó un análisis académico, fue un compromiso con el crecimiento y el éxito futuro de la empresa. Creemos con convicción que las recomendaciones definidas a lo largo del trabajo no solo abordan los desafíos actuales, sino que también allanan el camino para el éxito continuo de InnovateCorp en sus operaciones en Argentina y España.