

Universidad del Salvador

Especialización en Gestión de Negocios Electrónicos

Field Project

“Consultores asociados online.com”

Acelerador de proyectos para emprendedores y Pymes

Modelo de Negocios Híbrido Mixto Integral B2I2B & B2I2C



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Lic. Ada Isabel Vaquer

2017

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| CONSIDERACIONES INICIALES | 9 |
| DOCUMENTACIÓN..... | 9 |
| ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO..... | 9 |
| INTRODUCCIÓN..... | 11 |
| RESUMEN EJECUTIVO | 12 |
| El Negocio | 12 |
| La Oportunidad..... | 12 |
| La Estrategia | 12 |
| El Mercado..... | 13 |
| Ventaja Competitiva | 13 |
| VISIÓN, MISIÓN, PRINCIPIOS, OBJETIVO GENERAL, OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 14 |
| VISIÓN..... | 14 |
| MISIÓN | 15 |
| PRINCIPIOS..... | 15 |
| OBJETIVO GENERAL..... | 15 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 15 |
| FUNDAMENTOS | 16 |
| LA INDUSTRIA DE INTERNET | 16 |
| B2I2B & B2I2C NEGOCIOS PARA INVERSORES. | 17 |
| LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA..... | 17 |
| LA PROPUESTA DE VALOR..... | 21 |
| BENEFICIO PARA EMPRENDEDORES..... | 22 |
| BENEFICIO PARA INVERSORES | 22 |
| BENEFICIO PARA PROVEEDORES | 23 |
| MODELO DE NEGOCIO..... | 23 |
| - FLEXIBILIDAD | 23 |
| - ESCALABILIDAD..... | 23 |

| | |
|--|----|
| - ACCESIBILIDAD A MODULOS..... | 23 |
| CLIENTES / MERCADO | 23 |
| EQUIPO PROMOTOR / EMPRESA..... | 24 |
| ORGANIGRAMA / STAF DE CONSULTORES ASOCIADOS ONLINE..... | 24 |
| WWW.CONSULTORESASOCIADOSONLINE.COM | 25 |
| SOLUCIÓN PROPUESTA | 26 |
| ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS | 26 |
| UNIDAD DE NEGOCIOS B2I: WWW.CONSULTORESASOCIADOSONLINE.COM | 27 |
| Análisis FODA | 29 |
| DESARROLLO..... | 30 |
| HISTORIA DE LA CONSULTORA TRADICIONAL..... | 30 |
| NUESTROS SERVICIOS..... | 31 |
| Análisis de Balances | 31 |
| Análisis de Informe Comercial | 31 |
| Recomendación de Crédito o aporte de capital..... | 31 |
| Formulación y Análisis de Planes de Negocios y Proyectos | 32 |
| Servicios de Asesoramiento Financiero..... | 32 |
| Otros Productos y Servicios..... | 32 |
| Servicios Financieros | 33 |
| CONVENIOS | 33 |
| CLUB DE INVERSORES | 34 |
| ANTECEDENTES | 36 |
| FUENTES DE FINANCIAMIENTO..... | 36 |
| INDUSTRIA DE VENTURE CAPITAL / VC | 37 |
| VENTURE CAPITAL EN ARGENTINA..... | 41 |
| ASPECTOS RELEVANTES DETECTADOS EN ARGENTINA..... | 42 |
| PERFIL DE INVERSORES EN ARGENTINA | 43 |
| Proyectos en el futuro. | 45 |
| OBTENER EL CAPITAL/ FINANCIAMIENTO..... | 46 |
| PYMES / CATEGORIZACIÓN | 47 |
| LAS PYMES EN ARGENTINA..... | 48 |

| | |
|--|----|
| EMPRENDIMIENTOS OBJETIVO | 49 |
| VALUACIÓN DE PROYECTOS..... | 50 |
| NEAPC/ NUEVAS EMPRESAS CON ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO | 51 |
| FUENTES DE FINANCIAMIENTO..... | 52 |
| RIESGOS DE MERCADO, DE CRÉDITO Y OPERATIVO..... | 53 |
| - Riesgo de mercado | 53 |
| - Riesgo de crédito | 53 |
| - Riesgo operativo..... | 53 |
| RIESGO PAÍS | 54 |
| LA CALIFICACIÓN DE RIESGO SECTORIAL | 57 |
| INFOGRAFIA DE LA ECONOMIA ARGENTINA | 58 |
| ETAPAS DE UN PROYECTO / NEGOCIO..... | 59 |
| PyMES EN EL MERCADO DE CAPITALES | 61 |
| BANCA DE INVERSIÓN..... | 61 |
| MERCADO | 61 |
| SECTORES VERTICALES | 62 |
| OTROS JUGADORES..... | 62 |
| BOLSA DE COMERCIO DE BUENOS AIRES | 63 |
| Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica..... | 65 |
| FONDO DE GARANTÍAS BUENOS AIRES / FOGABA | 67 |
| BANCO CREDICOOP..... | 67 |
| PRODUCTOS Y SERVICIOS | 68 |
| COLLATERAL MANAGEMENT AGREEMENT (CMA)..... | 69 |
| MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE CONSULTORES ASOCIADOS | 70 |
| CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA PRE-CALIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE PROYECTOS Y EXPERIENCIAS..... | 70 |
| FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO | 71 |
| CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIO..... | 72 |
| EVALUACIÓN DE PROYECTOS..... | 72 |
| CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DE UN NEGOCIO | 72 |
| INVERSORES / QUE MIRA LA INVERSIÓN?..... | 73 |

| | |
|--|-----|
| ROI – RETORNO DE LA INVERSIÓN (RETURN ON INVESTMENT)..... | 76 |
| ROE – RETORNO SOBRE EL PATRIMONIO (RETURN ON EQUITY) | 77 |
| CATEGORÍAS DE INVERSORES..... | 78 |
| PERFIL DEL INVERSOR | 78 |
| PERFIL IDEAL | 79 |
| ALTERNATIVAS | 79 |
| DICCIONARIO DE BUSINESS PLANS | 79 |
| PLAN DE COMERCIALIZACIÓN | 80 |
| OBJETIVOS / CONTROLES / RATIOS | 81 |
| LANZAMIENTO / CRECIMIENTO..... | 81 |
| CRECIMIENTO | 81 |
| COMUNICACIONES | 82 |
| ¿CÓMO ES EL PROCESO? | 83 |
| GUÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE IDEA-PROYECTO | 84 |
| EJEMPLO DE MATRICES | 87 |
| EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROYECTOS..... | 89 |
| FINANCIACIÓN DE PROYECTOS..... | 91 |
| ACUERDO DE ACCIONISTAS | 92 |
| PLAN ECONÓMICO FINANCIERO..... | 93 |
| SITUACIÓN ACTUAL..... | 95 |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 95 |
| SERVICIOS / PRODUCTOS / INGRESOS | 98 |
| MÉTODOS DE PAGO..... | 99 |
| EMPRENDEDORES / PROYECTOS | 100 |
| INVERSORES..... | 101 |
| PROYECCIONES ECONÓMICAS DE CONSULTORES ASOCIADOS.COM | 102 |
| PRIMERA ETAPA DEL PROYECTO | 102 |
| FONDOS NECESARIOS..... | 102 |
| CONCLUSIONES FINANCIERAS..... | 103 |
| CONSULTORA ESPECIALIZADA..... | 104 |
| PLAN DE IMPLEMENTACIÓN | 104 |

| | |
|--|-----|
| CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN | 104 |
| PRIMERA ETAPA..... | 105 |
| PUESTA EN MARCHA | 105 |
| PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS REQUERIDOS..... | 106 |
| PLANIFICACIÓN DE LAS INVERSIONES..... | 106 |
| CONTROLES..... | 106 |
| PLANIFICACIÓN DE CONTINGENCIA | 107 |
| PLATAFORMA TECNOLÓGICA..... | 108 |
| RECURSOS GRATUITOS:..... | 110 |
| RECURSOS ARANCELADOS:..... | 110 |
| OBJETIVOS TECNOLÓGICOS | 111 |
| DESARROLLO SOCIAL | 112 |
| MATRIZ DE ANÁLISIS LÓGICO | 113 |
| CONCLUSIONES..... | 118 |
| Ganar competitividad..... | 118 |
| Desafíos a superar | 118 |
| Finalmente | 119 |
| OPINIONES | 120 |
| ACCESO Y USO DE INTERNET / A NIVEL MUNDIAL Y EN ARGENTINA..... | 122 |
| EL E-COMMERCE..... | 123 |
| ANEXOS | 126 |
| CV INTEGRANTES DEL STAFF..... | 126 |
| RESUMEN OTROS JUGADORES | 127 |
| PROSPER/AR | 127 |
| Programas y proyectos..... | 127 |
| Fondo Prosperar de Capital Semilla para la creación de empresas: | 128 |
| Conversión de ProsperAr en Fondos de Capital de Riesgo: | 128 |
| BICE | 128 |
| MBA/ BANCO DE INVERSIONES..... | 129 |
| BANCO FRANCES | 129 |
| ENDEAVOR w HYPERLINK " http://www.endeavor.org.ar/ "ww.endeavor.org.ar . | 130 |

| | |
|---|-----|
| CLUB DE BUSINESS ANGELS..... | 131 |
| EMPREAR..... | 132 |
| INSTITUTO DE EMPRENDIMIENTOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS – IECYT | 132 |
| BAITEC | 133 |
| Objetivos..... | 133 |
| Oportunidades..... | 133 |
| PROGRAMA DE CAPITAL DE RIESGO PARA EMPRESAS DEL AREA DE CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA..... | 134 |
| BOLSA DE COMERCIO DE BUENOS AIRES | 134 |
| Instrumentos..... | 135 |
| FONDO DE GARANTÍAS BUENOS AIRES / FOGABA | 136 |
| BANCO CREDICOOP..... | 136 |
| MEDIDAS TOMADAS POR LA CNV / COMISIÓN NACIONAL DE VALORES . | 137 |
| MARCO LEGAL..... | 137 |
| BANCOS DE INVERSIÓN | 138 |
| PROGRAMAS DE APOYO DE ORGANISMOS OFICIALES | 138 |
| Ministerio de Ciencia, Tecnología e Inversión Productiva..... | 139 |
| Línea PICT “Start-Up” | 140 |
| Línea de financiamiento “Capital Semilla” | 140 |
| Redes de “Angeles Inversores” | 140 |
| Creación de Foros de Capital de Riesgo..... | 140 |
| Creación de un Instrumento Privado de Inversión en el espacio de la SECyT..... | 140 |
| Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) | 141 |
| CAEFIPP (Créditos a Empresas para Desarrollo Tecnológico). Créditos a empresas... | 141 |
| CAI (Créditos a Instituciones). | 141 |
| FONDOS SECTORIALES DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN | 141 |
| INCENTIVOS NO FISCALES / AYUDAS ECONÓMICAS | 141 |
| INCENT.FISCALES / EXENC. Y DESGRAV. / CRÉDITO FISCAL..... | 142 |
| MODELO DE CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD | 143 |
| DETALLE DE INGRESOS / EGRESOS..... | 145 |

| | |
|------------------------------|-----|
| AÑO 2015 /ESTIMACIONES | 145 |
| AÑO 2016/ ESTIMACIONES | 146 |
| AÑO 2017/ESTIMACIONES | 146 |
| GLOSARIO | 148 |
| BIBLIOGRAFÍA | 151 |



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

CONSIDERACIONES INICIALES

Consultores asociados online.com es un proyecto de modelo de negocios híbrido mixto B2I2B & B2I2C; una versión más sofisticada de modelo de negocios en Internet de lo que podría ser la simple superposición de los modelos de negocios B2I (Business to Investor), B2B (Business to Business) y B2C (Business to Consumer). Este nuevo ecosistema del Comercio Electrónico se conoce como eCommerce + o Mercados Diagonales y se puede aplicar a la asesoría o servicios de consultoría para vincular emprendedores o Pymes con potenciales inversores a través de una plataforma en Internet. La propuesta está dirigida a los socios de Consultores Asociados y a los futuros Inversores. Con esa finalidad en la primera parte del trabajo se hace una síntesis de la misma que luego se amplía y complementa en su desarrollo conformando nuestro Plan de Negocios; cuyo propósito es alcanzar tres importantes objetivos:

- Crecimiento
- Éxito
- Rentabilidad

DOCUMENTACIÓN

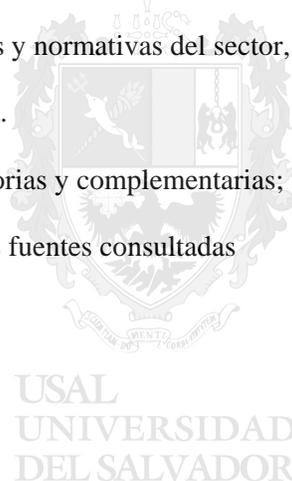
- RESUMEN EJECUTIVO
- PLAN DE NEGOCIO
- PRESENTACIÓN POWER-POINT 15'

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

El trabajo comprende los siguientes ítems ordenados en el INDICE

- **Informe ejecutivo:** Presentación resumida y justificación del proyecto, destacando los aspectos fundamentales y singulares.
- **Plan de Negocio**
 - Misión / Visión / Objetivos
 - Objetivos Estratégicos. Logros claros y concretos que se deseen alcanzar con la puesta en marcha de este proyecto
 - **Fundamentos**
 - La propuesta de valor / Modelo de Negocio
 - Equipo promotor y empresa. Factores internos que influyen en el proyecto y define qué podemos hacer
 - Clientes / Mercado

- Análisis FODA
- Antecedentes. Historia de la empresa, organigrama, staff, CV de sus componentes, trayectoria, etc.
- Análisis del Entorno. Características del entorno, competencia, sector y clientes
- Productos y Servicios. Características de los productos y servicios
- Plan de Comercialización. Acciones de promoción, captación de clientes.
- Plan de Operaciones. Planes de actuación para la puesta en marcha del proyecto.
- Plan Económico-Financiero. Previsiones financieras para la puesta en marcha, mantenimiento y crecimiento.
- Matriz de Análisis Lógico
- Conclusión, reflexiones finales y aporte del proyecto
- Documentos de apoyo, Leyes y normativas del sector, etc.
- Presentación en power-point.
- El trabajo tiene citas aclaratorias y complementarias; y referencias de Internet.
- Glosario. Bibliografía y otras fuentes consultadas



CONSULTORES ASOCIADOS ONLINE. COM
ECONOMÍA, FINANZAS Y NEGOCIOS CORPORATIVOS
“Las PyMES en nuestro objetivo”
Acelerador de proyectos para emprendedores y Pymes

Modelo de negocios híbrido mixto B2I2B & B2I2C a fin de captar fondos



INTRODUCCIÓN

Con la creciente globalización de los negocios todas las partes involucradas en un proyecto se encuentran con una gran cantidad de aspectos complejos a analizar cada vez que encaran una nueva propuesta. El emprendedor o Pyme que posee un proyecto se enfrenta con la necesidad de una guía para la realización de negocios exitosos y de los vehículos necesarios para lograr la financiación del mismo.

El desarrollo de las tecnologías ha generado potentes canales para la comunicación y la realización de transacciones posibilitando la gestión de “CONSULTORES ASOCIADOS ONLINE.COM” como la compañía cuya misión es solucionar ineficiencias estructurales existentes en los negocios.

Las ventajas que ofrecen las TIC e Internet junto con la experiencia de la Consultora tradicional y el aporte de un equipo de jóvenes profesionales expertos en gestiones financieras, Pymes y nuevos proyectos, nos permiten afrontar el desafío de llevar adelante este nuevo proyecto, cuyos beneficios y fundamentos están enunciados en las primeras veinte páginas de esta presentación que se complementan con más profundidad en el desarrollo de su Plan de Negocio y Anexos

Consultores Asociados además, como empresa privada comprometida con la comunidad con la que convive, apoya las campañas de desarrollo social vinculadas con la educación, especialmente con la capacitación y la difusión de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Promueve y estimula las iniciativas que generen valor agregado, nuevos empleos, ingresos de divisas e innovación en pos de un mayor bienestar general asumiendo nuestra responsabilidad social empresaria con plena convicción de todos los integrantes de la Consultora.

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto consiste en llevar a cabo una plataforma online de servicios profesionales orientados a identificar proyectos y negocios de empresas Pymes y /o emprendedores, desarrollarlos y asesorarlos en la búsqueda de inversores.

Para los emprendedores, estas soluciones consisten en la oferta de los recursos y la consultoría de negocios necesaria para acelerar los procesos de financiación de estos nuevos emprendimientos.

Para los inversores se han diagramado procedimientos de calificación de los proyectos mediante matrices de análisis especialmente diseñadas para los diferentes sectores de la economía.

El Negocio

Consultores Asociados Online.com es una plataforma de oferentes y demandantes de servicios de información, asesoría y consultoría. Este punto de encuentro se concreta a través de su sitio Web que actúa como nexo entre el equipo de Consultores Asociados Online.com y los clientes que los demandan.

La asesoría en línea se complementa con servicios y contenidos de alto valor agregado para cada uno de los clientes objetivo, optimizando la utilización de los recursos de la plataforma y generando un centro de consulta y prestación de servicios en línea

A través de la plataforma www.consultoresasociados.com la oferta de herramientas y servicios profesionales están orientados a identificar proyectos y negocios de empresas Pymes, a desarrollarlos y a asesorarlos en la búsqueda de inversores.

Los Inversores podrán consultar los proyectos seleccionados mediante matrices de Análisis especialmente diseñadas para los diferentes sectores de la economía.

La Oportunidad

Consultores Asociados Online.com ha identificado la necesidad latente en el mercado de Pymes y emprendedores de acceder a diferentes financiamientos de acuerdo a las etapas de su proyecto

La Estrategia

El propósito estratégico de Consultores Asociados Online.com es alcanzar y mantener la posición de liderazgo global dentro de la categoría de servicios financieros online brindando información, asesoramiento y consultoría integral.

El proyecto se ejecutará en cuatro etapas, comenzando con el desarrollo y pre-lanzamiento de la plataforma, lanzamiento del sitio en Argentina, luego la expansión regional a través del modelo de franquicias y finalmente la consolidación internacional.

El Mercado

La demanda está compuesta por todo emprendedor y / o Pyme que requieran servicios de información, asesoría y consultoría por un lado; y, los Inversores y / o CV, a nivel público o privado, por el otro.

La oferta se compone de los múltiples servicios y recursos que propone Consultores Asociados Online

El punto de encuentro entre la oferta y la demanda se efectúa sobre la plataforma tecnológica creada por Consultores Asociados Online

Ventaja Competitiva

Consultores Asociados Online.com, tiene ventajas competitivas significativas respecto de sus competidores indirectos. La plataforma de teletrabajo desarrollada y sus servicios, recursos y herramientas complementarios generan un diferenciador clave con cualquier otro modelo existente en el mercado

- Capacidades tecnológicas superiores
- Equipo de Tele-trabajadores y contenidos de alta calidad
- Modelo híbrido brick & clic

Consultores Asociados tomo la decisión de buscar fondos a través de Inversores Institucionales e individuos de alto patrimonio. Estos recursos se integrarían en etapas de acuerdo con las metas previstas en este plan. La idea es reunir un capital de US\$ 30 millones para financiar proyectos en forma directa o coinvertir con otros fondos, como socios estratégicos.

Con ese fin se ha conformado el CLUB DE INVERSORES DE CONSULTORES ASOCIADOS que en sus primeros meses de gestión reunió un monto de 1.500.000,00 de US\$; que se obtuvieron del networking de inversores propios. El propósito es contar con un fondo exclusivo para operaciones de corto plazo. A cambio del Capital requerimos participación activa en los Directorios de las empresas beneficiadas

Los aportes para la puesta en marcha del sitio Web, equipamiento, staff, capital operativo, lanzamiento e imprevistos se estimaron en 200.000,00 \$US.

El período de repago de la inversión es de 20 meses desde el primer mes en el que se comienzan a realizar los desembolsos de fondos con una TIR > al 35 % en dólares.

La estructura de apoyo y base de datos la brinda la Consultora tradicional que incorpora con este proyecto una nueva Unidad de Negocios.

Los recursos para generar ingresos se centran en

- La administración de los fondos del CLUB DE INVERSORES
- Los abonos por consultoría integral a Pymes / emprendedores
- La Membresía de Inversores
- La venta de productos
- Horas de consultoría
- La formulación de Planes de Negocio
- Informes financieros
- Las Utilidades por salidas / EXIT de los proyectos
- Cursos de capacitación

Las áreas de interés son la tecnología (software/hardware) o servicios (ej. e-learning) que hayan cambiado el modo de hacer negocios. Se buscan proyectos con foco hacia el mercado extranjero (exportación), agro-industria (con alguna tecnología o aplicación interesante), y biotecnología (Modelos de no muy largo plazo).

Los emprendedores tienen muy buenas ideas, pero les faltan habilidades de gestión o gerenciales. Esto último es una oportunidad ya que ofrecemos asesoramiento y capacitación en management, reformulación de planes de negocios, reingeniería de procesos, y otros recursos, es decir Consultoría Integral.

El proyecto está pensado para ser desarrollado en cuatro etapas. Ahora está en la etapa inicial, se calcula, en concepto de abonos y prestación de servicios, una facturación en el primer año de 388.000,00 US\$. Se apunta a un crecimiento entre el 50 al 60 %, que permitiría sostener la estructura (plataforma online / expertos / campañas de publicidad / etc.) para consolidar el modelo de negocios propuesto de híbrido mixto B2I2B & B2I2C

VISIÓN, MISIÓN, PRINCIPIOS, OBJETIVO GENERAL, OBJETIVOS ESPECÍFICOS

VISIÓN

Quebrar el paradigma de la consultoría tradicional; utilizando como vehículo, la **masificación personalizada de la consultoría (E-Consulting);** por medio de recursos tecnológicos, enfocados a

parametrizar la presentación de proyectos de acuerdo a estándares solicitados por la **comunidad internacional de Inversores**

MISIÓN

Ser una **Consultora financiera online reconocida en el mercado local y regional**, satisfaciendo las necesidades de Pymes; emprendedores e inversores con el más alto grado de eficiencia, control, transparencia y eficacia; mantener **la excelencia en servicios online** de consultoría que redunde en **satisfacción, prestigio y logros para los clientes, accionistas y el staff de nuestra compañía.**

PRINCIPIOS

- Innovación Tecnológica
- Integridad ética
- Agilidad en las soluciones
- Responsabilidad Social Empresaria
- Compromiso con el desarrollo económico de la región
- Derecho y deber de confidencialidad.
- Transparencia.

Si bien es cierto que esta propuesta no representa la solución perfecta a los problemas económicos de las empresas argentinas, se considera que es un primer paso para transitar en ese sentido y contribuir al crecimiento y desarrollo económico del país.

OBJETIVO GENERAL

Conformar una plataforma online de servicios con soluciones integrales al alcance de Pymes y emprendedores con el fin de acceder a los apoyos financieros de inversores privados o del Estado como una “Boutique especializada” en B2I2B & B2I2C

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estandarizar la consultoría para ponerla al alcance de los usuarios.
- Utilizar el criterio hágalo Ud. mismo
- Desarrollar sistemas de análisis, parametrización y calificación bajo conceptos de procesos
- Invertir en tecnología para potenciar la venta masiva a través de las TIC.