

CARRERA DE POSGRADO: “ESPECIALISTA EN COMERCIALIZACIÓN”

Modelo de Negocio de Wink Consultora

Autor: Lic. Maria Jose Murias

Tutor: Lic. Carlos Ortego

29/12/2022

Introducción

DIAGNÓSTICO.

1) DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

2) DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.

2.a) Rentabilidad.

2.b) Análisis cadena de productos/servicios históricos.

2.c) Análisis cartera de clientes.

2.d) Actividades de la empresa y productos.

- OFERTA ACTUAL DE PRODUCTOS DE SERVICIOS BÁSICOS

- OFERTA ACTUAL DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.

- PROCESO ACTUAL DE ENTREGA.

2.e) Organigrama.

3) ANÁLISIS DEL MERCADO.

3.a) Definición del mercado. Datos de interés.

3.b) Competidores.

3.b.1) Consideraciones generales de los competidores.

3.b.2) Reflexiones de Wink en relación al mercado de competidores en el que se inserta.

3.c) Clientes.

3.c.1) Organizaciones de la sociedad civil.

3.c.2) Cooperativas.

3.c.3) Política.

4) ADECUACIÓN E INCORPORACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS.

4.a) Nueva oferta de servicios de WINK.

4.a.1) TRIPLE IMPACTO: Servicio de planificación, desarrollo e implementación de una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial/ Corporativa.

4.b.2) CALIDAD INSTITUCIONAL: Servicio de Consultoría para la Gestión de la Calidad Institucional.

5) MATRICES DE ANÁLISIS.

PROYECTO

6) ESTRATEGIA PROPUESTA 2022 - 2024.

NUEVA PROPUESTA DE VALOR

7) PLAN DE MARKETING

7.a) Estrategia de marketing.

7.b) Producto o Servicio.

OFERTA PÚBLICA

OFERTA PRIVADA

7.b.1) Proposición de valor del producto o servicio

7.c) Política de precios

7.d) Punto de venta - Plaza.

8) PLAN DE COMUNICACIÓN.

8.a) Página web.

9) PLAN COMERCIAL.

9.a) Previsión de ventas.

10) OPERACIONES.

10.b) Operaciones a incorporar.

10.c) Estrategia de operaciones.

10.d) Costes de desarrollo.

10.e) Cronograma.

10.f) Recursos operativos.

10.g) Recursos tecnológicos.

10.h) Proveedores y partners.

11) PLAN DE CALIDAD.

11. a) Gestión de la Calidad del Servicio.

12) ORGANIGRAMA.

12.a) Organigrama propuesto.

13) ESQUEMA DE RETRIBUCIÓN.

Valores hora actualizados al 08/12/2022.

14) ASPECTOS JURÍDICOS Y SOCIALES.

14.a) Forma jurídica.

14.b) Patentes y marcas.

14.c) Obligaciones fiscales y laborales.

GLOSARIO

ANEXO

BIBLIOGRAFÍA

Introducción

El siguiente trabajo de Tesina en formato Plan de Negocios, surge del interés real de dar continuidad a un proyecto personal de la Alumna del Postgrado de la Especialización de Marketing y Comercialización María Jose Murias. La misma desarrolla hace 4 años un emprendimiento de Consultoría de diseño y ejecución de proyectos de tipo institucional y comercial destinado fundamentalmente a Emprendedores, Microempresas, Organizaciones de la Sociedad Civil y personalidades del ámbito político.

En este sentido, en los últimos años se han sucedido diferentes situaciones que repercuten en el negocio. Por un lado, producto de la pandemia, la consultora ha perdido su principal cliente en el ámbito político, el cual le habilitaba el contacto con toda una red de posibles clientes, por lo que han mermado las contrataciones provenientes de dicho ámbito, para la tipología de servicios que se ofrece. Por otro lado, en términos personales, ha disminuido la disponibilidad de tiempo plausible de utilizarlo para el desarrollo del negocio, como así también han aumentado los requerimientos económicos, lo cual repercute en la necesidad de aumentar el ticket promedio. Asimismo, los socios dentro de sus intereses comerciales, han comenzado a relacionarse con el ámbito IT, entendiéndose que dicho sector constituye un potencial cliente interesante, que al mismo tiempo exige que la externalización de servicios sea contratando empresas cuyas dinámicas y metodologías sean similares a las que ellos aplican.

En este sentido, en el siguiente trabajo se describe la estrategia empresarial a adoptar para refuncionalizar los servicios prestados por Wink, en función de los nuevos requerimientos, intereses y contexto.

Se procederá entonces a un diagnóstico de la empresa y el mercado, para establecer luego las transformaciones a realizar, sistematizando posteriormente las tareas a ejecutar.

DIAGNÓSTICO.

1) DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Wink Consultora Integral nace como proyecto de sociedad a finales del año 2018, integrado por María Jose Murias, Lic. en Ciencia Política, Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, y Mauro Rodini Tec. en Relaciones Internacionales. Ambos integrantes poseen otros trabajos en relación de dependencia, con lo cual desarrollan la consultoría en el tiempo disponible.

Durante los años 2018, 2019 y principio de 2020, Wink Consultora funcionó en una oficina propia, compartida con un estudio de arquitectura. Producto de la pandemia, de circunstancias personales y de tipo de trabajos en curso se definió prescindir de la oficina, lo cual significó disminuir los costos fijos.

En sus inicios se trató de una consultora que ofrecía un servicio de asesoramiento integral a medida del cliente: esto significaba la articulación de un proyecto para la solución de cada problemática que plantease cada cliente.

Asimismo, en función de un acuerdo comercial, Wink trabajaba de forma tercerizada para una incubadora de Rosario, proyectos de emprendedores en el marco de los programas de financiamiento nacionales “Fondo Semilla” y “Pac Emprendedor”. Por otra parte, se realizaban presentaciones para otras convocatorias y concursos del mundo emprendedor. De esta forma, en los primeros tiempos la consultora contó con una continua demanda de emprendedores.

Otro de los campos de trabajo de la consultora fueron las organizaciones de la sociedad civil, con y sin fines de lucro, tanto en lo relativo a sus constituciones y puesta en marcha como a las operatorias institucionales, capacitaciones *in company*, sistematización de procesos, digitalizaciones.

Por último, Wink actúa como asesor externo para representantes de órganos colegiados de la Cámara de Diputados de la Provincia de Santa Fe y el Consejo de Deliberantes de la Ciudad de Rosario. En ambos casos, se desarrollan investigaciones, encuestas, validaciones y análisis de viabilidad que sirvan para que los representantes promuevan políticas públicas. Así también, ha desarrollado consultorías *in company* para organismos del estado.

Con el correr del tiempo, estas últimas dos tipologías de clientes fueron creciendo, hasta ocupar la mayor parte de la cartera de clientes.

Para sus diferentes tipos de clientes Wink Consultora Integral utiliza la misma metodología: las necesidades del cliente son definidas y transformadas en un proyecto con un objetivo final, estableciendo su alcance y duración. Se constituye un equipo para su concreción, que en la mayoría de los casos, requiere la contratación de servicios externos.

Wink ha establecido una identidad visual, cuyo identificador busca significar mediante sus colores innovación, pasión y profesionalidad. Al mismo tiempo que sintetiza gráficamente

dos conceptos diferentes, mediante una letra “W” y una cara guiñando un ojo, hace referencia a la expresión gestual de “tranquilo” o “todo va a estar bien”. La unión entre ambos corresponde a una de las estrategias planteadas; esto es, constituirse en el enlace entre los objetivos perseguidos por el cliente y su alcance.



La identidad gráfica es constitutiva de la empresa e intenta plasmarse en todas las redes sociales y comunicaciones institucionales, buscando una imagen fresca, cercana a sus clientes, pero profesional. En

este sentido, es preciso mencionar que si bien la Consultora posee redes sociales propias, las mismas tienen una función de presencia, y no de vinculación con los clientes. En base a la experiencia los socios evalúan que tiene más sentido el envío de un Newsletter o la apertura de una sección de noticias en una plataforma web, lo cual les permitiría mejores contenidos, y menor necesidad de mantenimiento de redes.

Ahora bien, el enfoque de la Consultora ha sido generar soluciones a la medida de las necesidades de cada cliente, pero la realidad indica que existe una demanda de soluciones estandarizada cuya diferenciación se observa en la implementación. Asimismo, en la mayoría de los casos el mismo servicio para clientes diferentes requiere distinto tiempo de ejecución. Con el tiempo, los socios han podido sistematizar procesos, y definir esquemas de gestión de calidad en la provisión de servicios, intentando con ello garantizar la satisfacción en términos de calidad de los usuarios. Pese a las mejoras introducidas se continúan registrando problemas en términos de presupuestación: sería necesario reducir los tiempos para, de esta forma, responder rápidamente al interés de potenciales clientes. En algunos casos los clientes no se comprometen con los procesos como deberían, delegando todo sobre la Consultora. Las expectativas de los clientes superan las posibilidades, o bien no se encuentran delimitadas con claridad, en los tiempos, presupuestos y responsabilidades que deben asumir las partes del proceso de trabajo.

2) DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.

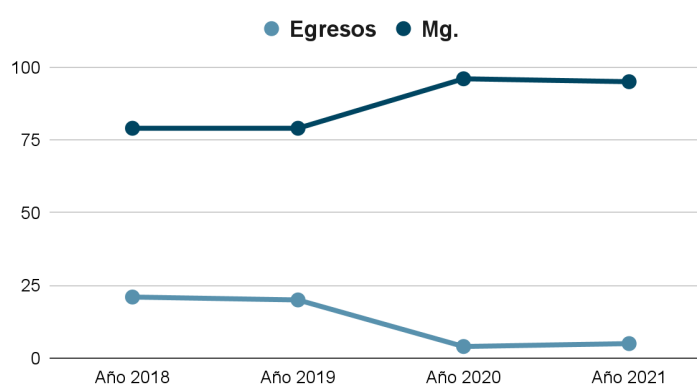
2.a) Rentabilidad .

AÑO	Ingresos %*	% Egresos	Neto Anual
2018	6,56%	21%	78.81%
2019	38,67%	20%	79%
2020	87,53%	4,27%	95.72%
2021	8%	5,34%	94,66%

(*) 1.000.000 = 100%

Del análisis de los ingresos percibidos por Wink, se puede observar un crecimiento sostenido hasta el año 2021; cuando se evidencia un estancamiento. Según los socios, esta disminución se asocia, inicialmente a la falta de promoción de Wink; y en segundo término, a la situación a la pandemia mundial por Covid-19, que generó que las MicroPymes hayan dejado de invertir en consultoría y; por último, a una crisis de su principal cliente político.

Rentabilidad



A lo largo de los años se ha modificado el esquema de gastos de Wink: los dos primeros años de funcionamiento, teniendo una oficina física los Egresos en concepto de Costos Fijos alcanzaban el 20 %. En ese sentido la modificación de la modalidad de atención al público, significó una reducción de los costos fijos al 75%.

2.b) Análisis cadena de productos/servicios históricos.

PRODUCTOS	FACTURACIÓN TOTAL por PRODUCTO	FACTURACIÓN POR TIPO DE CLIENTE				
		Emprendedores %	Micropymes %	Cooperativas %	ONGs %	Políticos %
Identidad (constitución o actualización)	9.11%	0	55.04	0	44.95	0
Constitucion		0	0	0	0	No aplica
Habilitación legal, contable y comercial		0	0	0	0	0
Modelo de Negocios /Esquema de operaciones	29.54%	0	43.77	33.36	21.85	No aplica
Proyecto Fondo Semilla	2.67%	100	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Proyecto Espacio Santafesino	10.73 %	100	No aplica	No aplica	0	No aplica
Análisis Políticos	22.18%	No aplica	0	0	0	100
Sistemas de percepción de donaciones	1.07 %	No aplica	No aplica	No aplica	100	No aplica
Proyectos varios	0.97 %	100	0	0	0	0
Digitalización de la entidad	16.13%	0	0	0	100	0
Desarrollo de recursos	7.54 %	0	No aplica	0	100	0
	100 %	13,40 %	17,95 %	9,85 %	35,32 %	22,18%

Como puede observarse, los productos que mayor facturación reportan son los Servicios de confección de Modelos de Negocios, o bien Esquema de operaciones, el Análisis político y la digitalización de entidades. Asimismo se registra una mayor facturación en los rubros de clientes de ONGs y Políticos, seguidos por Micro/pymes.

Es preciso hacer una aclaración respecto de los servicios de constitución y habilitación legal/contable e identidad, los cuales suelen ser requeridos en conjunto en paquetes mayores, siendo en la mayoría de los casos el ítem de identidad el que mayor monto demanda, razón por la cual se asocia el monto con dicho ítem.

2.c) Análisis cartera de clientes.

TIPOS DE CLIENTES	FACTURACIÓN %	PROMEDIO TICKET POR CLIENTE
ONGs	35,32 %	17,91%
Políticas/os	22,18%	22.49 %
Micropyme y Pymes	17,95%	5.01 %
Emprendedor	13,40%	2.26 %
Cooperativas	9,5%	10 %

(*) 1.000.000 = 100%

Del análisis de facturación por tipología de cliente, se observa que los/las políticas son la tipología de cliente que mayor rentabilidad presenta, seguido por ONG. En este sentido, es preciso aclarar que por el tipo de servicio que requieren los clientes del ámbito político, trabajar para uno en particular significa que sea difícil tener otro cliente del rubro. No es recomendable tener clientes que se oponen entre ellos, o que tienen ciertas estrategias cruzadas. Dicho esto, pese a que la rentabilidad del tipo de cliente es alta, la magnitud del mercado es acotada.

2.d) Actividades de la empresa y productos.

- OFERTA ACTUAL DE PRODUCTOS DE SERVICIOS BÁSICOS

Identidad: este tipo de servicio varía de acuerdo a la situación del cliente; en líneas generales, puede incluir.

- Identidad Corporativa Gráfica: incluye logotipo/ isologotipo/ imagotipo y manual de marca y aplicaciones a elección del cliente, tipo papelería comercial, redes, presentaciones (2 diseños, una corrección).
- Elaboración de estrategia de redes: selección de canales de difusión, y elaboración de estrategia de contenidos para cada uno de los canales de difusión.
- Elaboración de manual de comunicación corporativo: material de consulta que permita conocer de qué manera comunicarse y promocionar los servicios de acuerdo a los canales. Elaboración de speech por canal.
- Apertura y puesta en funcionamiento de redes (incluye estandarización de respuestas), chat box o equivalentes.

Habilitación legal, contable y comercial: este tipo de servicio difiere según el tipo de entidad de la que se trate.

LEGAL:

- Constitución de Sociedades (INAES).
- Constitución de Instituciones Civiles (IGPJ).

CONTRATOS:

- Estatutos
- Reglamentos de funcionamiento
- Contratos
- Auditorías de contratos
- Inscripción en el Registro de Marcas Nacional (INPI).

CONTABLE:

- Empresa o particulares, inscripción y/o actualización en AFIP e IIBB.
- ONG y cooperativas: inscripción en AFIP en el Registro de Beneficios Fiscales.

Modelo de negocio y esquema de operaciones: adaptándose a los requerimientos del clientes.

- Análisis operatoria: se analizan los requerimientos y la estructura de la entidad a los fines de definir un esquema de funcionamiento y organización. Se elabora un diagrama del Modelo de Negocio, junto con los instrumentos necesarios para su implementación.
- POES: Desarrollo de Planes Operativos Estándares.
- Desarrollo de Organigrama.

Proyectos varios: elaboración de proyectos de acuerdo a los requerimientos del clientes. Lo único tipificado de este tipo de servicio es la metodología de trabajo.

Análisis Político: puede variar de acuerdo a los requerimientos del cliente.

- Consultoría en estrategia política.
- Análisis de viabilidad normativa.
- Análisis de viabilidad política.
- Desarrollo de normativas.
- Desarrollo de proyectos de ley.
- Coordinación por objetivos.
- Estrategias de posicionamiento.
- Estrategias de vinculación política/ institucional.

Sistemas de percepción de donaciones: Wink habilita el sistema, pero el cliente puede

requerir diversas herramientas de acuerdo a la estrategia de vinculación con los donantes que utilice. a saber:

- Elaboración de información para donantes por sistema de exención impositiva de Ganancias.
- Incorporación a la web institucional de links informativos de Afip para emisión y percepción de capital.
- Mantenimiento del sistema: asesoramiento contable para donantes.
- Elaboración de informes y balances de implementación.

Desarrollo de recursos: destinado a ONG y emprendimientos, en función de los requerimientos de la entidad o particular.

- Estrategia de Desarrollo de Recursos.
- Gestión de la Búsqueda de Recursos.
- Gestión de Desarrollo de Recursos.
- Presentaciones institucionales y de proyectos.
- Traducciones.

Digitalización: puede variar de acuerdo a los requerimientos de la entidad.

- Planificación.
- Gestión de proyecto.
- Implementación.
- Desarrollo de F.A.Q.
- Elaboración de procesos de mantenimiento.
- Capacitaciones.
- Gestión de estrategias de marketing digital.

- OFERTA ACTUAL DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.

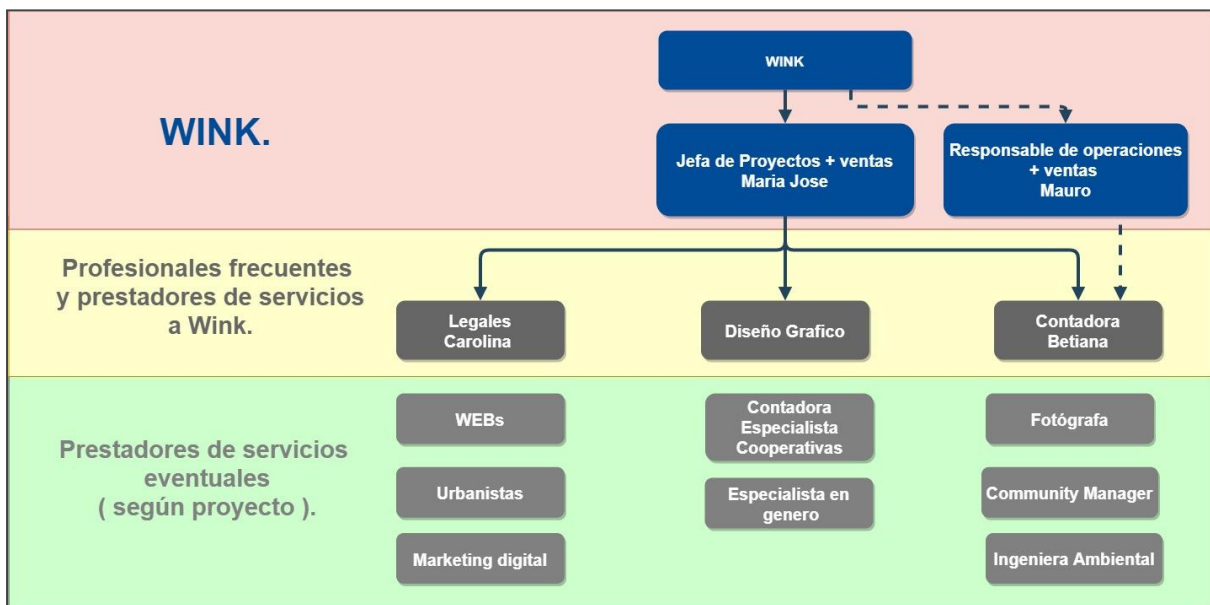
Entrevista gratuita: la primera entrevista (o bien la entrevista de averiguación para iniciar un trabajo) es gratuita. En algunos casos, la misma no deriva en la contratación de servicios de Wink. Se trata de que el cliente adquiera una visión global y pormenorizada de las capacidades y aptitudes de los integrantes de Wink; como así también, generar un espacio de confianza donde puedan evacuar sus dudas y sentirse contenidos.

Modificación de informes: el proceso de entrega de los informes incluye una instancia de modificaciones; asimismo, se plantea la posibilidad de efectuar un informe para que el cliente pueda presentarlo a un tercero. Esta modalidad es habitual para los trabajos del ámbito político.

- PROCESO ACTUAL DE ENTREGA.



2.e) Organigrama.



3)ANÁLISIS DEL MERCADO.

3.a) Definición del mercado. Datos de interés.

Actualmente, los nuevos paradigmas tecnológicos y organizacionales, intensivos en desarrollo y manejo de conocimientos e información, han aumentado las presiones competitivas que deben enfrentar los agentes económicos, especialmente aquellos de menor tamaño relativo, como una pyme u organización. Asimismo, se han modificados los patrones de competencia donde comienzan a destacarse un conjunto de factores “no precio” de la competitividad, tomando protagonismo cuestiones como el aseguramiento de la calidad, los

servicios de postventa, el diseño y la atención de las necesidades de clientes y subcontratistas, la velocidad de los plazos de producción y entrega, la logística de aprovisionamiento, la responsabilidad para con el ambiente de la empresa, entre otros. Estos factores, junto con el aumento en las incertidumbres en mercado volátiles como Argentina, y una mayor segmentación de la demanda, generan que la creación y ampliación de las “competencias y ventajas competitivas” de los agentes constituya un elemento clave para crecer, internacionalizarse, como también para consolidar y defender su participación en los propios mercados domésticos.

Restricciones más importantes identificadas por las Pymes.

- El funcionamiento de la banca comercial (privada y pública).
- El precio relativo de los servicios privatizados, fundamentalmente al acceso de financiamiento, las tasas, los plazos y las garantías exigidas por los bancos condicionan y limitan la evolución de sus negocios.
- Los precios de los servicios de infraestructura (vial, energética, comunicaciones, etc.) atentan contra la competitividad de las firmas.
- La inseguridad jurídica que afecta sus negocios (incumplimiento de contratos, altos costos y plazos para solucionar conflictos vía judicial, etc.).
- Las instituciones financieras que en la mayoría de los casos carece de estructuras comerciales aptas para atender a las Pymes y que eso constituye una importante restricción para el desenvolvimiento de los negocios, ya que no son atendidos en relación con la naturaleza misma de la firma.

De esta forma, la incorporación y desarrollo de los saberes técnicos en la firma y la posibilidad de que la empresa incorpore nuevos conocimientos codificados y tácitos, en un contexto en el que prevalecen la racionalidad acotada de los agentes, la imperfecta información, la incertidumbre sobre la situación del mercado y la velocidad del cambio técnico, está fuertemente influido por el particular perfil de competencias laborales de los recursos humanos de la organización, o bien por las características y conductas de gestión del dueño-gerente. La modalidad operativa real como el dueño-empresario-gerente se relaciona con la empresa y el tipo de funcionamiento organizacional y productivo que en gran medida el dueño-empresario establece, condicionan la forma como la organización utiliza y aprovecha los saberes codificados y tácitos de sus recursos humanos y determina las posibilidades de incorporar nuevos saberes.

Por otro lado, los esquemas financieros de la mayoría de las organizaciones indican que no pueden internalizar, en forma completa, el desarrollo de sus capacidades por razones de escala, falta de recursos, costos elevados e incluso por carecer de los conocimientos técnicos calificados necesarios. Desde esta perspectiva, la utilización de servicios de consultoría, asistencia técnica y capacitación deberían constituir parte de las estrategias empresariales y de las prácticas más relevantes para las organizaciones.

Ahora bien, en virtud de dar respuesta a la necesidad de actualizar la situación de las pymes, el Ministerio de Desarrollo Productivo de Nación ha implementado una serie de iniciativas que fomentan la incorporación de servicios profesionales. En este sentido la información que brinda el portal de Sepyme, permite observar cómo se articula el sector de la consultoría vinculada a las Pymes a nivel nacional (Cuadro 1).

Registro de Consultores Sepyme - 2018 (Cuadro 1).

Argentina	1219	%	Acumulado
Buenos Aires	497	40.77%	40.77%
CABA	259	21.25%	62.02%
Córdoba	122	10.01%	72.03%
Santa Fe	109	8.94%	80.97%
Mendoza	44	3.61%	84.58%
Neuquén	30	2.46%	87.04%
Entre Ríos	24	1.97%	89.01%
Chaco	20	1.64%	90.65%
Salta	16	1.31%	91.96%
Tucuman	14	1.15%	93.11%
Chubut	14	1.15%	94.26%
Misiones	13	1.07%	95.32%
Rio Negro	12	0.98%	96.31%
San Juan	11	0.90%	97.21%
San Luis	10	0.82%	98.03%
Corrientes	5	0.41%	98.44%
La pampa	5	0.41%	98.85%
Jujuy	4	0.33%	99.18%
Santiago del Estero	3	0.25%	99.43%
La rioja	2	0.16%	99.59%
Formosa	2	0.16%	99.75%
Santa cruz	1	0.08%	99.84%
Catamarca	1	0.08%	99.92%
Tierra del fuego	1	0.08%	100.00%

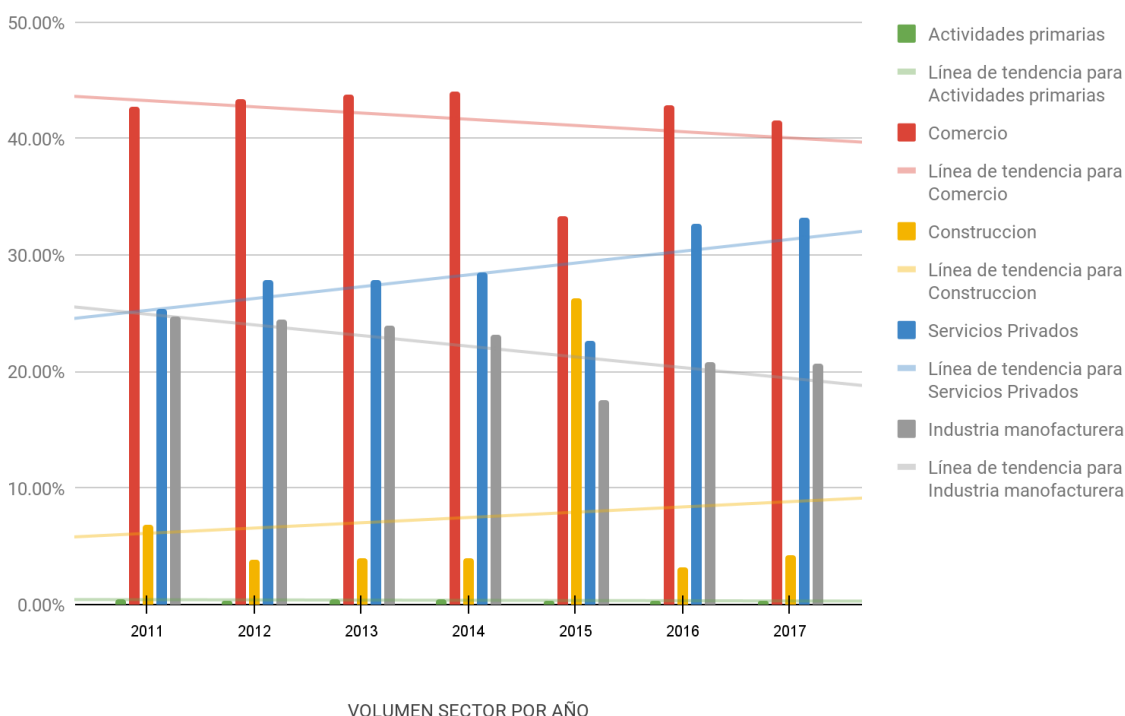
De acuerdo al registro, se puede señalar que en el Directorio de Expertos Pymes existen sólo 1219 inscriptos como consultores a nivel nacional, 109 a Nivel Provincia de Santa Fe y 70 en la Ciudad de Rosario. La mayoría de los prestadores de servicios se encuentra en la Provincia de Buenos Aires y la CABA. Asimismo, es notable la concentración que registran las

provincias con mayor población del país, las cuales alcanzan más del 80 % de la oferta. Resta conocer si la oferta de las otras provincias satisface la demanda existente.

Por otro lado, en la ciudad de Rosario, consultando en Rosario Datos, la Facturación Anual por Rama de Actividad posiciona al rubro Servicios como una de las actividades con mayor facturación en la ciudad, luego del Comercio y la industria manufacturera (cuadro 2). Asimismo, si bien los datos están desactualizados puede observarse una disminución de la actividad del rubro posiblemente asociada al contexto recesivo del 2017, puesto que todas las ramas muestran menor facturación proporcional que los años anteriores.

Volumen por rama de actividad anual (2017)

VOLUMEN SECTOR POR AÑO	2011	2011	2012	2012	2013	2013	2014	2014	2015	2015	2016	2016	2017	2017
Actividades primarias	235	0%	232	0%	326	0%	419	0%	497	0%	691	0%	747	0%
Comercio	22,556	43%	26,980	43%	35,799	44%	47,112	44%	59,695	33%	78,069	43%	99,198	42%
Construcción	3,630	7%	2,422	4%	3,303	4%	4,202	4%	47,062	26%	5,761	3%	9,976	4%
Servicios Privados	13,380	25%	17,299	28%	22,734	28%	30,516	29%	40,561	23%	59,686	33%	79,329	33%
Industria manufacturera	13,031	25%	15,200	24%	19,617	24%	24,729	23%	31,373	18%	38,029	21%	49,300	21%
TOTAL FACTURACIÓN ANUAL	52,831	100%	62,132	100%	81,779	100%	106,977	100%	179,186	100%	182,236	100%	238,550	100%



Para determinar las características del sector se seleccionaron, las ramas económicas que se corresponden a la tipología de servicios que brinda Wink Consultora Integral. En este sentido las categorías de análisis son: Actividades administrativas y Servicios de apoyo, Servicios profesionales, Científicos y Técnicos, Servicios de asociaciones y servicios personales y otros servicios. Como se puede observar en el (Cuadro 3) los rubros correspondientes a la rama de Wink muestran un crecimiento sostenido año a año que promedia el 43,74% dentro de su sector.

Se reflejan valores que contemplan la inflación, no valores absolutos.

Rama de Servicios (Cuadro 3).

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
SECTOR ECONÓMICO SERVICIOS	13,379.93	17,298.71	22,733.57	30,516.37	40,560.67	59,686.15	79,328.94
Rama Servicios vinculados a wink	2665.81	3311.38	4521.83	6707.27	8796.17	13822.06	19760.03
Significancia de la Rama dentro del sector	19.92%	19.14%	19.89%	21.98%	21.69%	23.16%	24.91%

Otra institución que intenta dar cuenta del sector de servicios, en este caso específicamente sobre “Servicios de Marketing” es la APMKT (Asociación de Profesionales del Marketing). La misma ha elaborado un último informe (2021) donde señala la “temperatura” del

marketing evaluado por empresas de Rosario y la zona Sur de la Provincia de Santa Fe. Si bien el estudio no es probabilístico, arroja algunas conclusiones interesantes.

De acuerdo a los resultados, el marketing como sector dentro de las empresas ha adquirido importancia en los últimos años, observándose que muchas de las empresas poseen un área destinada al marketing en su organigrama o bien tercerizan el servicio o ciertos servicios vinculados a la actividad. Asimismo, las proyecciones de los encuestados señalan un escenario favorable de crecimiento del sector.

Por otro lado, es significativo mencionar que la planificación en marketing sucede en menor medida en términos de estrategia de empresa, y en mayor proporción en acciones de marketing digital. En este sentido, en ese ámbito se registra una cantidad significativa de contrataciones de servicios externos.

Otro de los datos significativos, es que las empresas consultadas tienen una positiva valoración de los profesionales del sector, y entre aquellas cuestiones que señalan como generadoras de deficiencias se encuentran, principalmente el bajo interés de las empresas asignado al marketing, y las escasas oportunidades para hacer experiencia laboral de los profesionales y también una preparación profesional deficiente.

3.b) Competidores.

AG Consultora.

Ubicados en Rosario, AG consultora es una empresa integrada por dos profesionales: un abogado y un contador público. Ofrecen diferentes servicios de auditoría, asesoramiento integral, consultoría y capacitación para el sector público y privado. Su página web es actual y describe cada uno de sus servicios.

Disponen de la mayoría de las redes sociales básicas, con publicaciones esporádicas de promoción de sus capacitaciones fundamentalmente.

<http://www.ag-consultora.com/>

Instituto de Gestión de Ciudades.

Ubicados en Rosario, el IGC es un equipo de profesionales que brindan asesoramiento sobre diseño e implementación de políticas públicas urbanas y territoriales y asesoramiento. Su principal cliente es el sector público, fundamentalmente municipios y comunas.

Disponen de una página web y varias páginas web anexas. Su perfil es más bien académico, tienen poca incidencia en la aplicación práctica de las políticas públicas en las cuales intervienen.

<http://2016.igc.org.ar/>

Fundación iniciativa.

La fundación Iniciativa es una organización sin fines de lucro fundada en 2016 y ubicada en la ciudad de Rosario, que trabaja fundamentalmente con emprendedores, formando parte de la red de incubadoras del Ministerio de Producción de la Nación. Ofrecen: capacitación online prearmada para emprendedores tecnológicos y servicio de consultoría para postulación de

proyectos de financiamiento público para Pymes y emprendedores.

<https://fundacioniniciativa.org/>

MEC Consultores.

Consultora con oficinas en Rosario. Brindan servicios en Argentina y en países limítrofes. Ofrecen servicios de: consultoría en estrategia de negocios, marketing estratégico y desarrollo comercial, investigación de mercados, Data Governance - Decisiones con datos, Process intelligence, gestión del cambio, desarrollo de personas y equipos, Business coaching, capacitación y entrenamiento.

Se trata de una empresa de 30 años de trayectoria. Actualmente no poseen página web, pero tienen presencia en redes sociales (Linkedin, Instagram).

Moverse.

MoveRSE es una asociación civil sin fines de lucro fundada en 2007 en Rosario. Está conformada por empresas interesadas en gestionar sus negocios de forma responsable. Asimismo, ofrecen servicios de buenas prácticas en RSE, diagnósticos de sostenibilidad, capacitaciones in Company, conformación de espacios intersectoriales para facilitar vínculos, provisión de información y recursos, a través de boletines de noticias y acceso a herramientas como guías y manuales.

No se encuentra especificado como es el funcionamiento de la entidad en términos de prestación de servicios.

Poseen plataforma web de tipo institucional. No poseen presencia en las redes.

<https://www.moverse.org/>

De a dos Consultora.

Consultora de Rosario. Ofrece servicios de auditoría, capacitaciones, Certificación OEA Argentina, clínica de empresas, investigación de mercados, planes de negocios, programa de integridad para PyMES, recursos humanos y sustentabilidad. La consultora se encuentra constituida por dos titulares con formación de grado y postgrado en ciencias económicas.

Poseen página web <http://d2deados.com.ar>, con una propuesta desactualizada. Asimismo es posible encontrar a la empresa en las redes sociales. No tienen un esquema formal de identidad comunicacional.

Por el tipo de servicios ofrecidos, posiblemente sus clientes provengan del sector pyme.

Innovar 360°

Consultora de Rosario. Ofrece servicios de Investigación de mercado, planeamiento estratégico, gestión de costos y planes comerciales. Constituida por tres profesionales: dos Administradoras de Empresa y una Lic. en Estadística. Poseen una página web <https://innovar360.com.ar/>, pero no redes sociales. La plataforma es de una interfaz simple pero clara, sin identidad comunicacional.

Sus clientes son grandes empresas.

Competencia

Consultora de Rosario. Ofrecen servicios de consultoría gerencial, investigaciones de mercado, desarrollo de recursos humanos profesionales, capacitación ejecutiva, gestión de la calidad, financiamientos y subsidios. Constituida por un equipo de profesionales: tres Psicólogos, una licenciada en Administración, un Contador Magíster en Economía y dirigida por un Contador Magíster en Marketing Internacional. Poseen una página web <http://competencia.com.ar/inicio> y diversas redes sociales. La plataforma es de interfaz amplia. Tienen una amplia variedad y tipología de clientes.

Trabajan proyectos de financiamiento de forma asociada con otra organización (Schauen Gruppe).

Spuches

Consultora con base en Rosario y 30 años de trayectoria. Especializada en Consultoría en marketing, imagen corporativa, investigación de mercados y búsqueda de financiamiento. Entre su equipo de trabajo se encuentran un Licenciado en Economía, una Contadora Pública y una Licenciada en Recursos Humanos.

La plataforma web, <https://www.consultoraspuces.com.ar/>, es funcional, moderna y ágil. Guardan una imagen corporativa acorde en todos sus canales de difusión, si bien repiten los contenidos. Es interesante señalar que incorporan contenidos de un blog propio mediante plug, lo cual les permite generar un canal de difusión propio.

Tienen una amplia variedad y tipología de clientes.

Focus

Consultora de Rosario. Ofrecen múltiples servicios entre los que se destacan conformación de planes estratégicos de negocios, marketing digital, desarrollo virtual, Community Manager, campañas promocionales, marketing promocional y eventos, investigación de mercado, desarrollo de publicidades, marca personal, búsqueda y selección de talentos, capacitaciones empresariales, management, marketing político. El detalle de los servicios es más extenso que el transcrito pero, en términos generales, es repetitivo y poco específico. En lo relativo al equipo técnico, solo se menciona a quien dirige la consultora que es Mg. en Dirección de Empresas. No hay mención del resto de los profesionales.

La plataforma web, <https://consultorafocus.com.ar/#consultora>. Es simple y dinámica, tiene baja calidad de imagen gráfica. Si bien tiene plug a varias redes sociales solo Instagram se encuentra abierta, en la cual mantienen medianamente la imagen corporativa. Los únicos clientes que se encuentran mencionados, son los vinculados a la política. En este sentido, aparentemente solo realizan campañas y no así estrategia para implementación de políticas públicas.

Estratégicamente

Consultora de Rosario. Ofrece servicios de asesoramiento en estrategia de negocios, desarrollo comercial, asesoramiento en estrategias de marketing, capacitación y coaching a medida. Por la información aportada, se trata de un consultor individual, cuya formación no se

encuentra informada, pero sí un resumen de vida.

La plataforma <https://estrategicamente.com.ar/nosotros/> tiene una interfaz de baja calidad y una deficiente imagen gráfica, lo cual se plasma en las redes que poseen. No existe información en relación a los clientes.

3.b.1) Consideraciones generales de los competidores.

- En la mayoría de los casos, los servicios que se ofrecen corresponden a las profesiones de los integrantes de las firmas.
- La mayoría de las firmas cuentan con una página Web, aunque no necesariamente tienen contenidos actualizados. Las Webs suelen ser simples y solo describen sus servicios, sin hacer hincapié en la posible experiencia de usuarios. La única que presenta un diferencial de calidad es Spuches, que de hecho tiene entre sus servicios Imagen Corporativa.
- La mayoría de las firmas tiene una escasa presencia en redes, y sólo algunas presentan un esquema comunicacional corporativo.
- Si bien todas ofrecen servicios de consultoría, no puede establecerse que exista una tipología institucional más acorde al tipo de negocio.
- Por otro lado, si es significativo en términos de magnitud de oferta de servicios y clientes, los años de trayectoria que presenta la firma.
- Las interfaces de la mayoría de las plataformas son creadas mediante plantillas.
- Pocas cuentan con sistemas de encriptación de datos, con lo cual arrojan en la mayoría de los casos errores. Es el caso de Distinto y Extinto una consultora que no fue posible evaluar con los antivirus de windows activados (por lo cual fue desestimada).
- Muchas presentan contradicciones respecto de los servicios que dicen ofrecer y la presentación de los mismos es su principal canal de difusión online.

3.b.2) Reflexiones de Wink en relación al mercado de competidores en el que se inserta.

- Desarrollar una plataforma web institucional es un objetivo acorde al mercado de Consultoría, teniendo en principal consideración el tipo de servicio ofertado y su forma de plasmarlo virtualmente.
- La estrategia de una infraestructura virtual permite fortalecer el esquema de trabajo remoto de los integrantes, sosteniendo una estructura de costos fijos bajos.
- En relación al público objetivo (institucional-público), se puede pensar que el mayor competidor es MEC, firma que cuenta con muchos años de trayectoria.
- Existe poca oferta de servicios para Instituciones de la Sociedad Civil, en la mayoría de las firmas el interés está puesto en otra tipología de clientes.
- En relación a la RSE, y la emisión de informes de sostenibilidad, los mayores competidores son Da2 y MoveRSE. Sin embargo ninguno de ellos ofrece el servicio de diseño e implementación de estrategias de RSE.

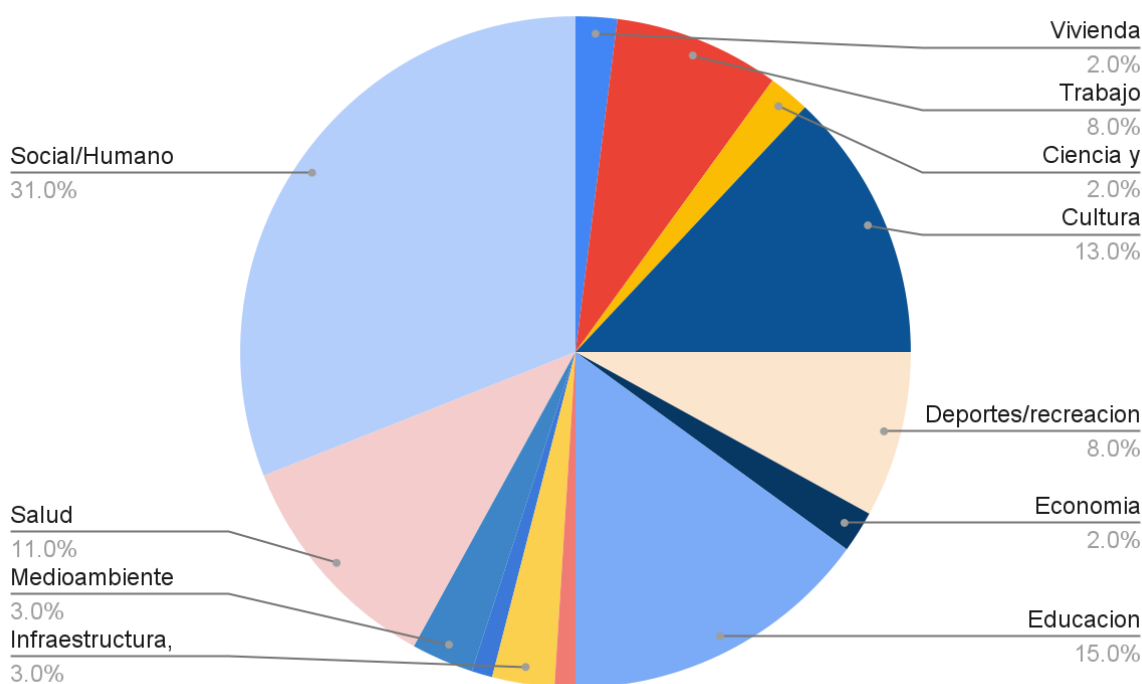
- Existe en general poca oferta de servicios vinculados a RSE.
- En relación a los emprendedores, la mayor ganancia se encuentra en la conformación de una incubadora al estilo de Fundación Iniciativa; pero para ello se requiere una dedicación exclusiva al rubro y una estructura administrativa pensada para tal fin.

3.c) Clientes.

3.c.1) Organizaciones de la sociedad civil.

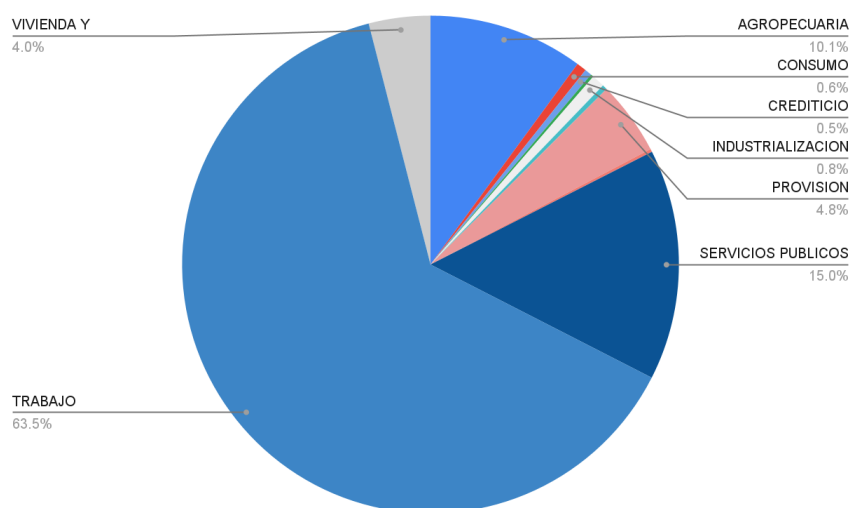
De acuerdo al CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad) existen en Argentina 19.227 Organizaciones de la Sociedad Civil, de las cuales 1637 se encuentran en la provincia de Santa Fe.

En términos generales, la mayoría de las organizaciones sociales adquieren la forma de Asociación Civil (47%) o bien de Fundación (13%), seguidos por las Cooperativas (6%). Otro dato de interés que aporta el CENOC, es el área de abordaje de las organizaciones; de acuerdo al censo que contempla desde 1995- 2021 un tercio de las organizaciones cumple funciones sociales.



3.c.2) Cooperativas.

En la Provincia de Santa Fe, existen 1545 Cooperativas registradas de acuerdo a los datos del Ministerio de Producción de la Provincia. Según se detalla en el gráfico a continuación, la mayoría de las cooperativas inscriptas corresponden a Cooperativas de trabajo 64%, (tipología institucional que ha sido utilizada por el sector político para incorporar a poblaciones vulnerables a la actividad económica, como prestadores de servicios diversos al Estado). Esta categorización tiene beneficios impositivos al estilo de las Organizaciones sociales, (esto es exenciones impositivas, como así también exención de pago de ganancias). Lo interesante de este sector en términos de clientes, es que en la mayoría de los casos, presentan inconvenientes para el sostenimientos de sus estructuras institucionales, con lo cual externalizan la administración.



3.c. 3) Política.

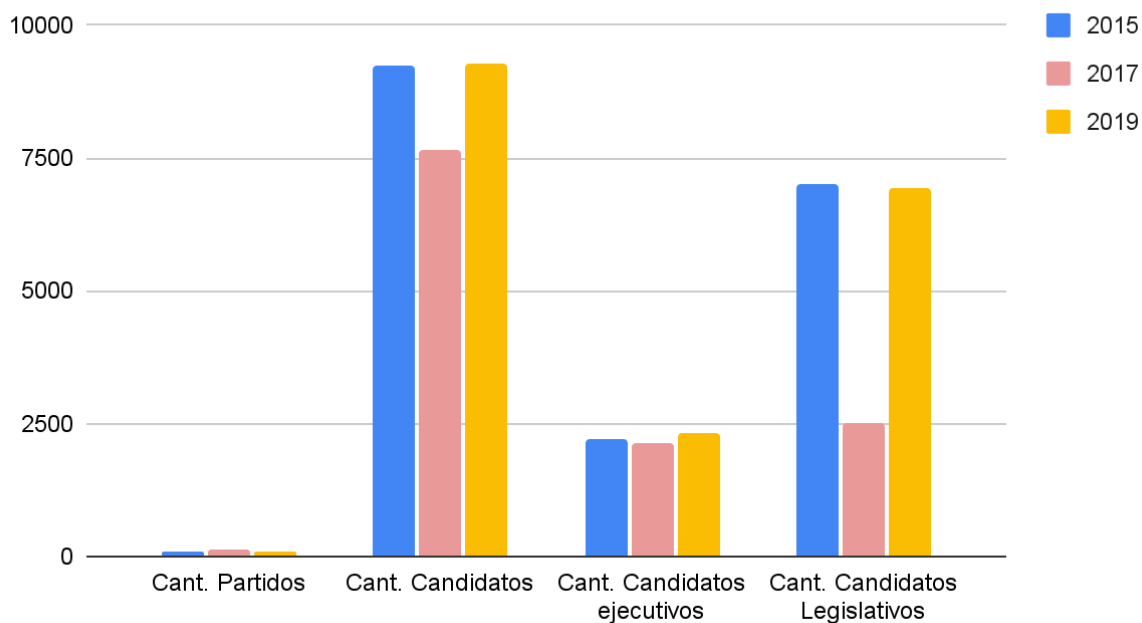
En la Provincia de Santa Fe se registran elecciones cada dos años, en las cuales se presentan numerosas fuerzas políticas, que pueden integrarse en cada elección en uno u otro frente, o bien actuar de forma independiente. Es importante mencionar que si bien hay diferentes partidos, la coyuntura política ha generado que existan, de máxima, cuatro frentes en pugna para los cargos ejecutivos más altos.

En cuanto al Servicio de Consultoría, sólo es factible atender la demanda de un frente, ya que no es posible tener de cliente a dos fuerzas antagónicas, puesto que se trata de intereses contrapuestos. Especialmente en aquellos trabajos de tipo técnico, de conformación de políticas públicas, estudios de factibilidad y viabilidad, organización y promoción con stakeholder.

Asimismo, dada las dimensiones de los frentes políticos, cuanto más significativo sea el puesto para la suma total de voluntades, más vinculado a la estrategia macro del frente estará el candidato. Dicho lo anterior, en términos de campañas electorales, para estructuras

pequeñas como Wink, pueden considerarse clientes aquellos candidatos o políticos cuya trascendencia es secundaria para el frente o la fuerza política que lo contenga.

Participación política Provincia de Santa Fe



4) ADECUACIÓN E INCORPORACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS.

Del análisis precedente, y de la experiencia adquirida por Wink, surge la iniciativa de reorganizar la oferta de servicios existente, en vistas de cumplimentar tres objetivos:

- 1) Fortalecer la oferta de servicios que mayores márgenes aportan, cuya metodología de abordaje se encuentra ya estipulada y donde la cadena de prestadores contratados otorga mayores beneficios.
- 2) Estipular una metodología de trabajo ordenada, que permita
 - la disminución de la presupuestación y confección de la propuesta de trabajo, entendiendo que de esta forma se concretan más rápidamente trabajos,
 - sistematizar el modo en que se trabaja y con ello optimizar los tiempos de prestación del servicio
 - aporta recorridos que permitan garantizar ciertos estándares de calidad para los clientes.
- 3) Establecer un esquema de precios de acuerdo a la tipología de clientes.

4. a) Nueva oferta de servicios de WINK .

OFERTA PÚBLICA			
	STARTUP	EMPRESAS CONSOLIDADAS	ONGs
1	BRAND + INFRAESTRUCTURA COMERCIAL + OPERACIONES	RE BRAND + INFRAESTRUCTURA COMERCIAL + OPERACIONES	BRAND + INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL + OPERACIONES BÁSICAS
2	DIGITALIZACIÓN + OPERACIONES	DIGITALIZACIÓN + OPERACIONES	DIGITALIZACIÓN + OPERACIONES
3	CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	CRECIMIENTO
4	No Aplica	No Aplica	CALIDAD INSTITUCIONAL
5	TRIPLE IMPACTO	TRIPLE IMPACTO	No aplica
OFERTA PRIVADA			
6	Proyectos políticos o a pedido del cliente		

Se piensa en establecer dos grandes categorías de servicios, una OFERTA PÚBLICA, que trata de los servicios pre estipulados que se promocionan y una OFERTA PRIVADA, o a pedido que refiere a la tipología de proyectos específicos a pedido del cliente. En este último grupo se encuentran los proyectos de asesoría política, y es la única categoría de servicios cuyo presupuesto no se encuentra estipulado. Asimismo, se determinó distribuir los clientes en tres grupos: Start Up (Emprendedores iniciando), Empresas consolidadas, ONG o Asociaciones. Esta clasificación responde a la necesidad de asignarle a cada uno de ellos un precio por el servicio de acuerdo a su particularidad. De esta forma, el mayor valor será abonado por las empresas consolidadas, luego por las Start Up y por último por las ONGs.

Se plantea también una nueva metodología de establecimiento de precios: anteriormente se presupuestaba por proyecto, sin establecer límites claros respecto de la modalidad de trabajo, las horas convenidas, los tiempos de las reuniones y los alcances del proyecto específico por el cual se efectuaba la contratación. En resumidas cuentas, Wink terminaba haciendo más que aquello para lo cual había sido contratado, destinando más horas y obteniendo menores ganancias, puesto que no existía una actualización del precio por desvíos del proyecto. La nueva metodología de presupuestación establece **tickets de servicios de 6 meses**, compuestos de 120 horas semestrales, actualizando su valor de acuerdo al valor de la hora de trabajo. Con un sistema de Sprint que permite circuitos de trabajo cortos donde pueden readecuarse los requerimientos. Estas condiciones estarán establecidas en los nuevos contratos.

Por último, se propone la posibilidad de desarrollar nuevos productos de servicios, considerando que los mismos responden a la demanda del sector que atiende la empresa y a una particular permeabilidad del entorno a estas transformaciones de índole institucional. Los nuevos productos de servicios, para Startup y Empresas Avanzadas serán denominados como TRIPLE IMPACTO y mientras que para Organizaciones de la Sociedad Civil (ONGs) se incorpora el servicio de CALIDAD INSTITUCIONAL.

De esta forma, el primero de los mismos será un servicio de planificación, desarrollo e implementación de una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa para Start Up o empresas de pequeña a mediana escala, configurada de acuerdo a los requerimientos y posibilidades de los clientes. Desde el punto de vista de Wink, este servicio es innovador, responde a la nueva tendencia de requerimientos de los clientes, se potencia por políticas públicas que buscan incentivar este tipo de compromisos en el sector privado, pero fundamentalmente, significa una tipología de servicio que nadie está ofreciendo de esta forma en el mercado. Wink cuenta con el conocimiento necesario para diseñar y gestionar una estrategia, y, esencialmente, los contactos para implementarla de forma tercerizada y a menor costo para el cliente.

El segundo de los servicios propuestos, responde a una necesidad detectada entre los clientes que pertenecen al ámbito de las organizaciones de la sociedad civil. Se trata de diseñar un esquema/recorrido que permita abordar los procesos internos de las organizaciones garantizando el cumplimiento continuo de las obligaciones asumidas con los diferentes stakeholders de las mismas. Para ello se pueden pensar diferentes modalidades de trabajo:

un servicio de consultoría organizacional, un esquema in company de capacitaciones a los integrantes o un esquema de módulos formativos para instituciones de la sociedad civil. El servicio abordará los procesos internos, direccionado fundamentalmente hacia estándares de calidad previamente fijados. Nuevamente Wink considera que este es un servicio innovador para el mercado de la consultoría institucional.

A continuación se desarrolla el contexto político normativo de la tipología de servicios mencionados, junto con los esquemas teóricos y prácticos seleccionados para la configuración de los mismos.

4.a.1) TRIPLE IMPACTO: Servicio de planificación, desarrollo e implementación de una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial/ Corporativa.

El concepto de “Triple Impacto” refiere a un nuevo paradigma de negocios, basado en la idea de que la empresa debe aportar soluciones sociales y ambientales. Pretende superar el enfoque clásico, según el cual la mayor prioridad es obtener la máxima rentabilidad a corto plazo, muchas veces sin tomar en cuenta los impactos negativos que esto pueda generar en la sociedad y el medio ambiente.

Según este paradigma, la empresa debe cumplimentar el objetivo de ganar dinero, generar un impacto social positivo y cuantificable, y además impactar positivamente en el medio ambiente y de no ser así, por lo menos no convertirse en un agente de contaminación. De esta forma un modelo empresarial de Triple Impacto pretende incidir en las siguientes dimensiones:

- **Social:** Refiere al incremento del valor social de la empresa. Comprende aspectos como políticas salariales justas, beneficios para los empleados y sus familias, un régimen de ética y transparencia, y un clima de trabajo armonioso, entre otros.
- **Ambiental:** Se refiere al estudio del impacto ambiental generado por la actividad empresarial y la adopción de políticas para reducirlo. Comprende acciones como la disminución del consumo energético, actividades de reciclaje, etc.
- **Económico:** Se relaciona con la renuncia a obtener beneficios económicos a cualquier costo. Ganar dinero sigue siendo un objetivo fundamental de la empresa, pero no por ello se debe sacrificar el bienestar de los seres humanos y del planeta.

A modo de ejemplificar, entre las prácticas más comunes de las empresas con modelos de Triple Impacto encontramos

- **Economía regenerativa:** Recuperación y valorización de los ecosistemas degradados y del tejido social.
- **Incorporación prácticas de responsabilidad social empresarial.**
- **Promoción de prácticas de transparencia y rendición de cuentas en el sector público.**
- **Generación de acciones para proteger el medio ambiente,** el cual incluye factores físicos (clima y geología), biológicos (población humana, flora, fauna,

agua) y socioeconómicos (actividad laboral, urbanización, relaciones sociales armónicas).

- **Desarrollo de prácticas coherentes para el manejo de los residuos.**
- **Contribución en las acciones destinadas a incrementar la calidad del aire.**
- **Incrementar y promover el uso de tecnologías limpias.**
- **Proteger la biodiversidad y hacer un uso sustentable de los recursos naturales.**
- **Reducir la generación de CO2 y promover los usos ecológicos del suelo.**

Dado que la adopción de modelos de Triple Impacto constituye una posibilidad para el universo de empresas, y no así una obligación reglada legalmente, se han articulado diferentes sellos o certificaciones que evalúan y certifican las prácticas de las empresas de cara a los usuarios. Entre ellos Gri Standards¹, Sistema B, entre otros.

El nuevo paradigma económico, engloba y profundiza lo que ha sido denominado durante muchos años Responsabilidad Social Corporativa, o Responsabilidad Social Empresarial. A continuación se describe la situación normativa nacional en relación a ella.

Contexto normativo nacional: en Argentina prima el aspecto voluntario de la Responsabilidad Social Corporativa. La mayoría de la legislación existente busca permear las prácticas operativas y comerciales de las empresas con contenido éticos, morales, sociales y medioambientales, dando sustento y contenido (normas constitucionales, arts. 14 bis, 17, 4118 y 4219 que regulan los derechos del trabajador, el derecho a un ambiente sano y de los consumidores y usuarios, Tratados Internacionales con jerarquía constitucional, como el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales que consagra derechos de los trabajadores y las leyes nacionales N° 25.675, 25.612 y 25.688 que establecen los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, gestión integral de residuos industriales, régimen de gestión ambiental de aguas, respectivamente. Como así también, las diversas leyes laborales que regulan la relación de empleador/ empleado).

Específicamente, en lo relativo a **RSE, la Ley 25.877** establece para las empresas con más de 300 empleados, la confección de un Balance Social, donde se establezcan las condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones a cargo de la empresa. Sin embargo, puede apreciarse que este Balance está enfocado netamente en cuestiones laborales, dejando afuera todo aspecto medioambiental, social y ético.

Asimismo se registran dentro del ámbito estatal ciertas **políticas de promoción nacionales:**

- Registro de Contribuyentes Socialmente Responsables. Establecido por la Resolución General N° 3642/2014 de la Administración Federal de Ingresos Públicos. La adhesión a este registro es voluntaria por cada empresa, y tiene como objetivo

¹ **Los Estándares GRI** son una guía de mejores prácticas internacionales diseñadas para informar al público general de una variedad de impactos económicos, ambientales y sociales.

reconocer a aquellas empresas que evidencien un correcto y responsable comportamiento en términos sociales, económicos e impositivos.

- La Comisión Nacional de Valores en 2019 reformó el Código de Gobierno Societario, con el objeto de crear una cultura organizacional con buenas prácticas de gobierno corporativo y proteger los derechos de los inversores, de los acreedores y del público en general. El nuevo Código plantea los aspectos medioambientales y sociales como transversales a las buenas prácticas de gobernanza, y refuerza el enfoque de integridad y ética en las empresas, solicitando (generalmente de forma anual) la emisión de un Balance de Responsabilidad Social y Ambiental con verificación de un auditor externo independiente.

En la provincia de Santa Fe, los intentos de implementar una política de RSE no han tenido frutos significativos. Las empresas que implementan acciones de sustentabilidad lo hacen por estar bajo la ley 25.877 (cuentan con más de 300 empleados), o bien por que tienen la propia voluntad de hacerlo. Sin embargo existen cada vez más empresas que adhieren a modelos de Triple Impacto o certifican como Empresas de Sistema B.

En resumidas cuentas, si bien en términos normativos la RSE adquiere un carácter voluntario, las organizaciones, especialmente las empresas líderes, han comenzado a tomar la RSE más seriamente. Las principales herramientas han sido la constitución de Gerencias o Comités de RSE, la confección de informes de Sustentabilidad, reportados con indicadores GRI, o bien mediante la ISO 26000, la generación de acuerdos menores, certificaciones de tipo Empresa B², o iniciativas como “*Brands 4 change*”³ entre otras.

Asimismo, se ha comenzado a hablar de una RSE más profesional, evolucionando de lo intuitivo filantrópico a lo gestionado estratégico. En esta línea está relacionada la aspiración de trabajar cada vez más con las cadenas de valor, integrando estas temáticas a la actividad principal.

En cuanto a los motivos y características de implementación, el informe “10 años de RSE Argentina” hecho por grandes firmas, aporta información de interés. Según se menciona, “existe una alta valoración de la conformación de las gerencias específicas de RSE (en un 57% de los casos), seguida por el modelo de gestión transversal como es el comité (26%)”. Por otra parte, se percibe menos relevancia de las fundaciones a la hora de gestionar el tema y una baja aceptación de la intervención de otras áreas gerenciales. Pese a ello, la inversión social aún no ocupa un lugar central en el negocio. De acuerdo al informe, por el momento se trata de “estructuras presentes en el organigrama pero autistas en su funcionamiento”.

² **Empresas B:** Certificación para empresas que apuestan a una economía que pueda crear valor integral para el mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo. La certificación fue creada en 2012, y ya existen más de 10 Sistemas B nacionales, un Sistema B Internacional y 8 Comunidades B Locales; una comunidad de más de 650 Empresas B en la región. Para mas información <https://www.sistemab.org/>

³ Agencia de Branding chilena, enfocada en empresas con objetivos alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y en el concepto de B4C (Business for Consumer).

Otra cuestión central mencionada, es de donde les surge a las empresas la motivación de iniciar acciones de RSE. En este sentido, el informe señala que de un puntaje de 5, el 4,3 de las empresas señalaron la reputación como principal factor. A nuestro entender ello puede significar dos cuestiones: la más importante es que los consumidores han comenzado a valorar a las empresas que desarrollan la RSE; sin embargo (segunda cuestión) la adopción de este tipo de acciones por parte de las empresas se da principalmente en términos de acciones de difusión y no de una adopción de RSE como visión estratégica de la empresa.

En este sentido la articulación de un Servicio de planificación, desarrollo e implementación de una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial/Corporativa/ TRIPLE IMPACTO, se encontrará estipulado en virtud de las características del cliente pero considerando las principales tendencias en relación a la RSE. De esta forma, partiendo del supuesto en que la empresa manifieste el interés en el cambio, Wink iniciará un recorrido donde la empresa deberá asumir el compromiso con la mejora continua, con el objeto final de ir adecuando su propósito empresarial y socio-ambiental, según su modelo de negocio. Midiendo y analizando las cinco áreas más relevantes de su empresa: Gobierno, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medio Ambiente, permitiendo una revisión detallada de todas ellas, con el fin de ayudar a identificar todos los posibles puntos de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio, y para promoverse como tal.

4.b.2) CALIDAD INSTITUCIONAL: Servicio de Consultoría para la Gestión de la Calidad Institucional.

La propuesta de un esquema prearmado de Consultoría para la Gestión de la Calidad Institucional, surge de entender que las Organizaciones de la Sociedad Civil, independientemente de su tipología, presentan las mismas complicaciones, asociadas en la mayoría de los casos a los perfiles de sus integrantes, la falta de fondos, la falta de formación específica en gestión, las dificultades de ciertos procesos administrativos, entre otras cuestiones. De esta forma, pese a que la institución llegue a buenos resultados en relación a sus objetivos predeterminados, en la mayoría de los casos no logran cumplimentar los requerimientos administrativos, impositivos, de promoción con los diferentes stakeholders. Otra situación similar se plantea en relación a las políticas de incorporación y mantenimiento de voluntarios: son pocas las organizaciones que son capaces de recepcionar, alojar y mantener a aquellas personas que se suman a las actividades que desarrollan las organizaciones. Esto, en la mayoría de los casos, se debe a la poca organización interna de la institución.

Ahora bien, la incorporación de esquemas/sistemas de funcionamiento institucional es de hecho necesario para cualquier organización; sin embargo para la instituciones de la sociedad civil son contados los casos en donde se incorpora como objetivo de funcionamiento.

Nacionalmente, la normativa de regulación de las instituciones de la sociedad civil, sólo delimita los aspectos de tipo impositivo, y sólo instituye a la calidad como objetivo estratégico clave a partir de la Ley N.º 24.127/92. Dicha Ley. Se instituye el Premio Nacional a la Calidad con el objetivo de la promoción, el desarrollo y la difusión de los procesos y

sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresario y en la esfera de la administración pública. A fin de apoyar la modernización y la competitividad de esas organizaciones, se apunta a preservar el ambiente humano de trabajo y la óptima utilización de los recursos. La finalidad de este premio es promover la cultura de la calidad en todo el ámbito público para lograr un real aumento de la eficiencia y de la productividad del Estado, en el marco de la reforma administrativa y alcanzar la Calidad Nacional que identifique y distinga a la República Argentina.

Por otro lado, las adecuaciones vigentes de las Normas ISO (9001:2015 y 9004:2009, y sus posteriores) aportan líneas orientativas en gestión de la calidad moderna en una organización, incluyendo la promoción de la mejora continua y el logro de la satisfacción del alcanzado/stakeholders.

En lo relativo a la tipología de servicio a desarrollar, si bien existen diferentes metodologías de gestión de la calidad institucional, la mayoría de las mismas se sostienen en ciertos principios básicos, que serán los que se tomarán como rectores para articular la propuesta de Wink. A saber:

ENFOQUE PUESTO EN EL DESTINATARIO FINAL/ CLIENTE. Las organizaciones dependen de sus destinatarios finales o clientes y, por lo tanto, deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. Este principio conduce a las siguientes tareas:

- Investigar y comprender las necesidades y las expectativas del destinatario/ cliente.
- Asegurar que los objetivos de la organización estén vinculados con las necesidades y las expectativas del destinatario final o cliente.
- Comunicar las necesidades y las expectativas del destinatario final o cliente a toda la organización.
- Medir la satisfacción del destinatario final o cliente y actuar sobre la base de los resultados.
- Gestionar sistemáticamente las relaciones con los destinatarios finales/ clientes.
- Asegurar un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los destinatarios finales / clientes y la de otras partes interesadas (tales como los propietarios, los empleados, los proveedores, los grupos de interés, la comunidad local y la sociedad en su conjunto).

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Un proceso es el conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. Se caracteriza por requerir ciertos insumos, productos o servicios obtenidos de otros proveedores, y tareas particulares que implican un valor agregado con miras a obtener ciertos resultados.

En la gestión de la calidad, se considera que todo trabajo implica una serie de procesos, una secuencia de pasos, a través de los cuales los aportes de los proveedores se convierten en productos para los usuarios. La gestión por procesos permite unificar criterios, ya que las instituciones suelen estar regidas por personas con formaciones y criterios dispares que condicionan el transcurrir y la fluidez de las actividades del proceso. En consecuencia, un proceso debe tener una misión definida con claridad, fronteras delimitadas con entradas y salidas concretas, secuencias de etapas visiblemente integrables y la posibilidad de poder medirse en cantidad, calidad y coste.

Se plantea que los esquemas de trabajo para abordar los diferentes tipos de procesos de una organización deben, en principio reconocer los procesos estratégicos que adecuan la organización a las necesidades y expectativas de los alcanzados. Estos guían a la organización para incrementar la calidad de los servicios que ésta les presta. Se encuentran orientados a las actividades indispensables de la organización y los procesos operativos que mantienen contacto directo con el usuario. Engloban todas las actividades que generan mayor valor añadido y tienen un significativo impacto sobre la satisfacción del alcanzado; y los procesos de soporte y apoyo.

TOMA DE DECISIONES BASADA EN LA EVIDENCIA. Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.

El enfoque basado en hechos para la toma de decisiones conduce la **INCORPORACIÓN DE SISTEMAS DE MEJORA CONTINUA**, la cual es esencial para mantener los niveles de desempeño y para adaptarse rápidamente a los cambios de sus condiciones internas y externas. La gestión de la calidad es la función directiva que desarrolla y aplica la política de la calidad a través de cuatro procesos: planificación, organización, control y mejora, enmarcados en la dirección estratégica de la institución.

Mejorar la calidad implica utilizar métodos apropiados para cerrar la brecha entre los niveles alcanzados y los niveles esperados de calidad definidos por estándares. Esta actividad de gestión de la calidad utiliza herramientas y principios para comprender y abordar las deficiencias del sistema, aumentar las fortalezas y mejorar los procesos de atención.

En Argentina, ha sido el sector productivo privado quien ha incorporado, primeramente, estas metodologías de gestión de la calidad, fundamentalmente aquellos cuyas actividades requieren de certificaciones. La normativa nacional insta a las instituciones privadas y estatales a que incorporen tecnologías de gestión. En este sentido ha sido el ámbito académico el primero en sumarse a la iniciativa (universidades, bibliotecas, centros de estudios, escuelas de formación). Asimismo, algunos municipios se encuentran incorporando esquemas de trabajo con sistemas de gestión de la calidad, como por ejemplo C.A.B.A., cuya estructura administrativa ha incorporado la dinámica en diversas áreas.

Una diferencia sustancial es que mientras el sector privado busca la certificación de la calidad según NORMA IRAM o ISO, las instituciones estatales adecuan las mismas de acuerdo a sus propios requerimientos, estableciendo sistemas a su medida.

En lo relativo a las Organizaciones de la Sociedad Civil son pocas las que, por iniciativa propia, incorporan metodologías de gestión de la calidad. Se podrían clasificar en tres grupos:

- Las que las han incorporado: en la mayoría de los casos relacionado con el tipo de actividad que les exige cierto orden y sistematización de funcionamiento, o bien puesto que sus actividades se encuentran íntimamente vinculadas a grupos económicos privados o instituciones de mayor envergadura, ya sea de dependencia directa o como asociados. Tal es el caso del Banco de Alimentos de Rosario, Nodo Tau, el Ejército de Salvación, Techo, El Desafío, la Fundación del Hospital Clemente Alvarez, entre otros.
- Las que intentan incorporarlas y se encuentran en una línea gris: como son la Fundación Rosario, la Fundación de la Bolsa de Comercio de Rosario, la Asociación Eco Marea, muchos clubes de la ciudad, organizaciones de inmigrantes, vecinales, cooperativas de trabajo.
- Aquellas que no pueden reconocer, ni tampoco asumir la necesidad de modificar las formas en que operan; esto refiere a organizaciones del campo de lo social o popular. Muchas de estas están vinculadas de forma directa con los organismos estatales, por lo cual, la oferta de servicio, deberá estar destinada pensando en el estado como cliente.

5) MATRICES DE ANÁLISIS.

Análisis FODA .

Fortalezas	Oportunidades
- Formación en ciencia política, lo cual difiere respecto de la mayoría de los posibles competidores.	- Mercado concentrado.
- Experiencia comprobable en planificación y gestión de proyectos y programas.	- RSE: poca oferta de servicios asociados a responsabilidad social empresarial/ Estrategias de Triple Impacto.
- Experiencia comprobable con organizaciones del tercer sector.	- ONG: Poca oferta de servicios destinados a Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Precio diferencial respecto de los competidores.	- Políticos: calendario de elecciones cada dos años, demanda estacionaria fuerte.
- Facilidades de pago (posibilidad de pago en cuotas).	- Tendencia creciente de valoración de la RSE/ Triple Impacto por parte de las empresas.
- Bajos costos fijos.	- Posibilidades de legislación favorable futura en lo relativo a RSE.
- Importante cartera de contacto de proveedores	- ONG: Poca oferta de servicios de consultoría específica.
- Conocimiento y experiencia en herramientas y circuitos de financiamiento a empresas e instituciones.	- Gran cantidad de ONG con esquemas de gestión deficitarios.
	- Diversas alternativas de financiamiento nacional e internacional para empresas e instituciones.
Debilidades	Amenazas
- Equipo de trabajo fijo reducido (2 personas estables).	- Las contrataciones de consultores externos no son una prioridad en contextos recesivos.
- Poca capacidad de generación de contenido para redes sociales.	- La RSE no es una prioridad de las empresas
- Poco conocimientos de la actividad de Community Manager para lograr un contenido y una publicación que permita difundir.	- Poca demanda de servicios de Consultorías.
- Ausencia página web.	- Poca capacidad de pago de las ONGs.
- Ausencia de plan de ventas.	
- Poca antigüedad de la empresa.	
- Un único/central cliente para el rubro de mayor facturación.	
- Estructura pequeña.	

Análisis de Barreras.

		Barreras de entrada	
		Altas	Bajas
Barreras de salida	Altas	<p>Rentabilidad alta y riesgosa (Vacas gordas y vacas flacas).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subsidios a competidores actuales. • Conocimiento específico. • Contratos firmados a largo plazo • Fuerte Vínculo con la comunidad • Contratos con clientes a largo plazo • Elevado nivel de integración vertical. • Contratos con proveedores a largo plazo. 	<p>Rentabilidad baja y riesgosa (Trampa de ratones).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sin requerimientos grandes de capital para ingresar al mercado. • Pocos requerimientos de tecnología. • Pocos recursos materiales necesarios para acceder al mercado. • Activos de bajo valor • Poca importación
	Bajas	<p>Rentabilidad alta y estable (El negocio ideal).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversas oportunidades alternativas de negocio 	<p>Rentabilidad baja y estable (Mascota: satisfacción pequeña y perdurable).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mediano costo económico y/o administrativo y psicológico del cambio para cliente. • Alta incidencia efecto curva de la experiencia en este tipo de servicios • Mediano grado de diferenciación • Bajo costo de desvinculación con el personal (cuasi nulo).

Análisis de fuerzas competitivas.

Amenaza de nuevos ingresantes	Desfavorable, su poder es alto
Poder de negociación de proveedores	Efecto neutro
Poder de negociación de clientes	Desfavorable: su poder es alto
Amenaza de sustitutos	Desfavorable, su poder es alto
Intensidad de la competencia	Efecto neutro

Dada las características del mercado, se evalúa una estrategia que busque incorporar nuevos clientes a esta tipología de servicios, puesto que la vinculación de aquellos que actualmente contratan servicios de consultoría con la empresa consultora es alta. En este sentido será necesario contar con una importante estrategia de diferenciación, para ganar clientes en el mercado, y sostener aquellos que hayan contratado los servicios de Wink.

El hecho de contar con una estructura pequeña permite disminuir costos, y lograr precios competitivos, sin necesidad de reducir el valor de la hora profesional de trabajo. Asimismo, la falta de estructura posibilita ser permeable a proveedores actuales de los clientes, fortaleciendo el lugar de Wink, como consultora en la implementación de los proyectos.

Por otro lado, el hecho que existan firmas subsidiadas o con alta dependencia de entidades políticas, coloca a Wink en un lugar de desventaja respecto de sus clientes, ya que no se cuenta con herramientas para disputar proporción de mercado. En este sentido, resulta primordial la definición de centrarse en clientes con capacidad de pago.

PROYECTO

6) ESTRATEGIA PROPUESTA 2022 - 2024.

Del diagnóstico de la empresa, de los deseos manifiestos por sus socios, como de la coyuntura actual surge la oportunidad de una reestructuración estratégica de tipo corporativa. En este sentido, si bien inicialmente se harán modificaciones de tipo funcional, y eventualmente se requerirán esfuerzos de ese tipo, se considera importante que Wink defina una postura estratégica corporativa⁴ en relación a sus valores. Esto es, definir las creencias y convicciones de los administradores respecto de la manera en que la empresa debería conducir sus negocios como claves para establecer su dirección a largo plazo.

En este sentido a continuación se desarrollan las principales líneas estratégicas funcionales:

NUEVA PROPUESTA DE VALOR

Wink Consultora Integral es una empresa especializada en la planificación e implementación de proyectos. Su propuesta se centra en el análisis de los desafíos que enfrenta una empresa u organización en su etapa inicial, implementar mejoras en una existente, o bien promover modificaciones e innovaciones.

Los administradores cuentan con la formación necesaria y una amplia vocación para constituirse en agentes de cambio en las transformaciones culturales y en procesos de innovación de las organizaciones y empresas. Disponen de la capacidad de simplificar lo complejo, sintetizando las ideas en energía y acciones capitalizables.

1. ORGANIZACIÓN

1.1 Se promueve la organización: Wink posee una metodología propia, que ordena el proceso de provisión de servicio y establece que, de forma continua, el cliente recibirá un entregable en fechas estipuladas de acuerdo de la tipología de servicio a contratar.

1.2 Compromiso con el teletrabajo: Wink se estructura de forma que no sea necesario desplazarse: la mayoría de las reuniones se realizarán en forma virtual consolidando una filosofía de 0Km.

2. METODOLOGÍA

2.1 Se promueve la incorporación de **metodologías ágiles** mediante la utilización de las mismas en el proceso de entrega de servicio. De esta forma, se trabaja en esquemas de ciclos cortos de entrega de valor (sprint) a partir de la definición de hitos, haciendo un fuerte trabajo en la alineación de expectativas.

⁴ Hax A., Majluf, N. (1997). Estrategia para el liderazgo competitivo. Barcelona. Ediciones Granica Capítulo 9: Estrategia Corporativa, los conceptos esenciales; Pág 239.

3. VALORES

3.1 Excelencia: Cada actividad, acción y asesoría que genera Wink Consultora busca contribuir a la construcción de valor hacia colaboradores, proveedores y territorio donde actúa, buscando alcanzar el punto óptimo en la percepción de la calidad para cada uno de los actores.

3.2 Igualdad de Género y equidad laboral: Se promueve la igualdad de género, la inclusión y la equidad salarial.

3.3 Cooperación: se genera comunidad, trabajando con marcas conscientes, y que dentro de sus objetivos como organización se encuentre convertirse en una parte responsable del planeta y las comunidades.

3.4 Integridad: se contratan proveedores alineados a los objetivos de Wink como organización. Para ello Wink, se establecen pagos justos y a tiempo.

3.5 Fluidez: Compromiso con lograr una comunicación ágil, transparente y responsable.

7) PLAN DE MARKETING

7. a) Estrategia de marketing.

Se plantea una **estrategia competitiva de enfoque de diferenciación**, esto es, determinar como objetivo de mercado un segmento estrecho de compradores, y establecer como **ventaja competitiva de la empresa la diferenciación en cuanto a especialidad**.

En este sentido, se define el target de Wink apostando a proveer un mejor servicio que sus competidores. La diferenciación entonces estará en conocer su modelo de negocio.

Asimismo, se contempla atender la demanda de ciertos segmentos de mercado con requerimientos específicos, suponiendo que ciertos productos tendrán mayor demanda en uno que en otro. Para ello, se desarrollarán capacidades únicas, que permita atenderlos a un bajo precio.

La definición de los clientes contempla que su negocio tenga el volumen necesario como para hacer frente al servicio que Wink ofrece. En este sentido, se establece una metodología de trabajo con un esquema de precios que no será negociable, y que funcionará como filtro para Wink y como contrato de compromiso para los clientes.

Por otro lado, la estrategia de diferenciación se centra en dos cuestiones: ofrecer un producto de servicio que pocos rivales especializados poseen, y centrarse en un nicho de mercado no atendido por los competidores más masivos.

En este sentido, se realizará una **estrategia de crecimiento de tipo intensivo**, entendiendo que no se ha explotado la totalidad de las oportunidades con los servicios que se ofrecen y/o

ofrecerán en los mercados en que se opera. Dicha estrategia consistirá en una **racionalización del mercado**: reorganizar los mercados para reducir costos y/o mejorar la eficacia del marketing operativo, concentrándose en los segmentos más rentables: Start Up, Pymes y ONGs. Reducir el número de clientes, fijando mayores exigencias en términos de procesos de implementación de servicio, y abandono del segmento de emprendedores.

Junto con una **Estrategia de desarrollo de productos**, se racionalizará la gama de productos de servicio, estandarizando los mismos, y abandonando los productos marginales o poco rentables. Se tratará de una mejora en la calidad de los productos de servicio, determinando el panel de atributos deseables por los diferentes grupos de compradores, estableciendo normas de calidad precisas a cada atributo y un programa completo de implementación de las mejoras.

Asimismo, se definirán los acuerdos con los proveedores de servicios, en una **estrategia de integración vertical hacia atrás**, pero también hacia adelante, permitiendo que los proveedores habituales y eventuales (proveedores de clientes) puedan integrar en su oferta los servicios ofrecidos por Wink.

Estrategia funcional en operaciones.

Esta redefinición de la estrategia requiere de modificaciones profundas a nivel interno en la forma en que opera la consultora. De esta forma en términos culturales, se adecuará la Misión y los valores sobre los cuales se sostiene el accionar.

Por otro lado, en virtud de cumplimentar los requerimientos de esta nueva estrategia, será necesario una inversión en el desarrollo de una infraestructura institucional que permita y dinamice las operaciones que desarrollará la empresa.

7. b) Producto o Servicio.

Se modificarán los productos de servicios que actualmente se ofrecen, unificando aquellos que conservan interdependencia o cuyo resultado mejoraría al integrarse con otros. Se establecen metodologías y tiempos de trabajo que permitan incorporar el ticket de servicio para establecer precios de venta. También, se incorporan nuevos servicios direccionados a clientes específicos, los cuales se encuentran íntimamente vinculados con la nueva estrategia de empresa con enfoque a valores.

OFERTA PÚBLICA

- **BRAND + INFRAESTRUCTURA COMERCIAL + OPERACIONES:** unifica los servicios de IDENTIDAD + HABILITACIÓN LEGAL, CONTABLE y COMERCIAL, junto con un análisis de la operatoria simple. Se trata de un servicio de habilitación de emprendimiento llave en mano.
- **DIGITALIZACIÓN + OPERACIONES:** unifica MODELO DE NEGOCIOS Y ESQUEMA DE OPERACIONES + DIGITALIZACIÓN. Se trata de un servicio de

diseño e implementación de herramientas de comercialización y difusión comercial digitales, junto con los procesos internos para sostenimiento y aprovechamiento de las mismas.

- **CRECIMIENTO:** análisis estratégicos de las firmas + búsqueda de financiamiento y/o desarrollo de recursos + networking. Para organizaciones de la sociedad civil incluye la elaboración e implementación de un sistema de percepción de donaciones (no incluye digitalización del sistema).
- **CALIDAD INSTITUCIONAL:** se trata de diseñar un esquema/recorrido que permita abordar los procesos internos de las organizaciones garantizando la cumplimentación continua de las obligaciones asumidas con los diferentes stakeholders de las mismas. Este sistema de gestión de la calidad contribuye a que las instituciones, cada vez más:
 1. orienten su actuación a la satisfacción de los destinatarios finales de su misión ofreciéndoles apoyo, actividades, proyectos, servicios y productos de calidad;
 2. incrementen su capacidad de aprendizaje;
 3. incrementen la seguridad, la salud y la satisfacción laborales, así como la sostenibilidad ambiental;
 4. logren más legitimación social desde una gestión ética y transparente;
 5. innoven y mejoren permanentemente.
- **TRIPLE IMPACTO:** servicio de planificación, desarrollo e implementación de una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa para Start Up o empresas de pequeña a mediana escala, configurada de acuerdo a los requerimientos y posibilidades de los clientes. Se integrarán las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de:
 - maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio;
 - identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.

La complejidad que adquiera este proceso dependerá de factores como el tamaño de la empresa y la naturaleza de sus operaciones.

OFERTA PRIVADA

PROYECTOS: Tipología de proyectos específicos a pedido del cliente

Nueva organización de la oferta de servicios.

OFERTA PÚBLICA				TICKET (1 = 6 MESES)
	STARTUP	EMPRESAS CONSOLIDADAS	ONGs	
1	BRAND + INFRAESTRUCTURA COMERCIAL + OPERACIONES	RE BRAND + INFRAESTRUCTUR A COMERCIAL + OPERACIONES	BRAND + INFRAESTRUCTUR A INSTITUCIONAL + OPERACIONES BÁSICAS	1
2	DIGITALIZACIÓN + OPERACIONES	DIGITALIZACIÓN + OPERACIONES	DIGITALIZACIÓN + OPERACIONES	2
3	CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	1
4	No Aplica	No Aplica	CALIDAD INSTITUCIONAL	2
5	TRIPLE IMPACTO	TRIPLE IMPACTO	No aplica	2
OFERTA PRIVADA				
6	Proyectos políticos o a pedido del cliente			

7.b.1) Proposición de valor del producto o servicio

Todos los productos de servicios ofrecidos por Wink Consultora Integral establecen:

- Planes a medida con cronogramas de tiempo detallados y previsible.
- Métricas vinculadas directamente al negocio.
- Implementación de metodologías sin fricción donde los procesos son ágiles y la comunicación constante, a fin de evitar contratiempos.
- Sesiones semanales para implementar el plan de acción.
- Colaboración asincrónica a través de herramientas como Slack, Trello y Jira.
- Acceso a Toolkit Wink para ahorrar horas de investigación.
- Acceso a plantillas de estrategia e implementación para dar pasos claros.

7.c) Política de precios

En este momento, Wink se encuentra en una etapa de penetración en el mercado. Por lo cual, el establecimiento de los precios se sostiene en la premisa de ser rentables y, a su vez, ser acorde a nuestros clientes. Los precios de los servicios ofrecidos se distribuyen en función de la capacidad de pago que poseen los clientes. De esta forma se encuentra un mismo producto con tres valores diferentes según se trate de una Start Up, una pyme o micropyme o una organizaciones de la sociedad civil. En los tres casos el precio se constituye en función del valor de la hora de trabajo del profesional a cargo, cubriendo los costos fijos y un porcentaje variable bajo el concepto de Contribución Marginal = cmg, más un % del precio total en concepto de comisión para quien haya conseguido el trabajo, para las categorías de Pyme y Start Up.

Margen de ganancia y precio de venta por servicio.

Establecido tomando valores de referencia de trabajos realizados. Fecha 12/ 2022.

- Los mismos se actualizan según inflación al inicio de cada nuevo contrato, según puede observarse en el Análisis Financiero.
- Se incorpora la opción de cuotas, entendiendo por las mismas la posibilidad de pago mensual, un (1) ticket de servicio equivale a seis (6) cuotas.

1. Start Up

	Costo U.Hs./ Trabajo	TICKET	Cant. horas	TOTAL PARCIAL	Cmg	Bono por venta	Precio de Venta	Cant. Cuotas	Valor de la cuota
BRAND + INFRAESTRUCTURA COMERCIAL + OPERACIONES	\$2,200.00	1	120	\$264,000	20%	5%	\$330,000	6	\$55,000
DIGITALIZACIÓN + OPERACIONES	\$2,200.00	2	240	\$528,000	20%	5%	\$660,000	12	\$55,000
CRECIMIENTO	\$2,200.00	1	120	\$264,000	20%	5%	\$330,000	6	\$55,000
TRIPLE IMPACTO	\$2,200.00	2	240	\$528,000	20%	5%	\$660,000	12	\$55,000

2. Micropymes/ Pymes y Cooperativas.

	Costo U. Hs./ Trabajo	TICKET	Cant. horas	TOTAL PARCIAL	Cmg	Bono por venta	Precio de Venta	Cant. Cuotas	Valor de la cuota
BRAND + INFRAESTRUCTUR A COMERCIAL + OPERACIONES	\$2,200.00	1	120	\$264,000	40%	10%	\$396,000	6	\$66,000
DIGITALIZACIÓN + OPERACIONES	\$2,200.00	2	240	\$528,000	40%	10%	\$792,000	12	\$66,000
CRECIMIENTO	\$2,200.00	1	120	\$264,000	40%	10%	\$396,000	6	\$66,000
TRIPLE IMPACTO	\$2,200.00	2	240	\$528,000	40%	10%	\$792,000	12	\$66,000

2. ONG y Fundaciones.

	Costo U. Hs./ Trabajo	TICKET	Cant. horas	TOTAL PARCIAL	Cmg	Bono por venta	Precio de Venta	Cant. Cuotas	Valor de la cuota
BRAND + INFRAESTRUCTUR A COMERCIAL + OPERACIONES	\$2,200	1	120	\$264,000	15%%	0	\$303,600	6	\$50,600
DIGITALIZACIÓN + OPERACIONES	\$2,200	2	240	\$528,000	15%%	0%	\$607,200	12	\$50,600
CRECIMIENTO	\$2,200	1	120	\$264,000	15%%	0%	\$303,600	6	\$50,600
CALIDAD INSTITUCIONAL	\$2,200	2	240	\$528,000	15%%	0%	\$607,200	12	\$50,600

7.d) Punto de venta - Plaza.

Los clientes se contactarán de forma directa con Wink Consultora Integral mediante los canales de contactos establecidos: redes sociales, teléfonos de contacto o plataforma web.

Se determinan como tiempos mínimos para respuesta:

Redes sociales: 48hs. hábiles.

Teléfono : de lunes a viernes de 8:00 a 18:00 hs

Web y mail: 48 hs. hábiles.

Las reuniones y entrevistas se harán de **forma virtual** mediante plataforma de pago con canal propio. En caso de que sea necesario será el equipo de Wink quien visite las instalaciones del cliente, y/o contrate los servicios de un espacio de coworking, el cual deberá estar ubicado en la zona macro centro de la ciudad a modo de permitir el el fácil acceso de los clientes.

8) PLAN DE COMUNICACIÓN.

Según la matriz de Ansoff, la nueva propuesta de WINK se iniciaría con una Estrategia de Producto, pues se entraría a operar en un mercado ya existente con una propuesta totalmente nueva. Esto implica que las variables a trabajar con fuerza serían Producto y Comunicación. En este sentido es fundamental resaltar que el tipo de compra es técnico, con un proceso de entre 30 a 100 días, y a un público específico.

La estrategia comunicativa será, en un primer momento, de Alcance (llegar a la mayor cantidad de posibles clientes); para pasar luego a la etapa de Instalación (de la empresa en la mente del consumidor); por último, trabajar en el reconocimiento de la necesidad de modificar o mejorar pautas de funcionamiento, esquemas de trabajo, estrategias del negocio entre otras.

DISPARADOR	De acuerdo a los objetivos de Wink se avanza en una estrategia corporativa y en tres líneas estratégicas funcionales.
CONTEXTUALIZACIÓN	Detalle de las estrategias. <ol style="list-style-type: none"> 1. Nueva estrategia corporativa: Wink innova, adquiere una política de empresa asociada a valores, en consonancia con sus nuevos productos, incorpora metodologías ágiles, de acuerdo a los tiempos que corren y desarrolla una metodología de abordaje para garantizar una mejor calidad de servicio. 2. Wink redefine su segmento de clientes, diferenciándose por su oferta de servicios. 3. Estrategia de desarrollo de producto, se modifican los productos existentes y se agregan otros. 4. Estrategia de integración vertical hacia atrás, con los proveedores de servicios.

	<p>Las estrategias serán materializadas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PÁGINA WEB: Programación de página web. La misma tendrá tres funciones fundamentales: 1) ser un canal de contacto directo con los posibles clientes aportando elementos para que los mismos interactúen, test de autoevaluación, inscripción para informes de convocatorias, etc. 2) explicar de forma ingeniosa los servicios de Wink, a modo que los clientes comprendan de qué se trata y se interesen por la propuesta. 3) aportar información de interés que sirva también para difusión en las redes sociales. - ELABORACIÓN DE UN PLAN DE VENTAS, a corto y mediano plazo; consistente en: <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de propuestas comerciales. 2. Conformación de una base de datos potenciales. 3. Elaboración de calendarios de contenidos para redes sociales y página web. Redefinir la presencia en redes sociales de acuerdo al plan de ventas. 4. Elaboración de manual de difusión de servicios. 5. Elaboración de calendario de difusión.
<p>OBJETIVOS</p>	<p>De marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constituirse en proveedora de servicios únicos en el mercado de la consultoría local. - Posicionar las herramientas de autoevaluación de ONG como herramienta de utilidad. - Adquirir reconocimiento por tener una oferta de calidad. <p>Comerciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar un 50 % la cantidad de contrataciones de ONG. - Aumentar un 25% la cantidad de contrataciones de empresas micropymes/pymes.
<p>TARGET</p>	<p>Organizaciones de la sociedad civil con esquemas de organización medio, financiamiento sostenido y con personas a cargo/participando. (Perfil sociodemográfico de quienes contratarán a la firma: Segmentos AB, C1,C2 y C3). Tipologías asociativas: Organizaciones de la Sociedad Civil, Fundaciones, Cooperativas, Vecinales, Clubes y/o entidades.</p> <p>Empresas micropymes y pymes: vinculadas a nuestros clientes actuales. Perfil sociodemográfico de quienes contratarán a la firma: Segmentos AB, C1, C2 y C3.</p>

	Starts up de tipo tecnológico , innovadoras, con modelos de negocio con triple impacto. Perfil sociodemográfico de quienes contratarán a la firma: Segmentos AB, C1.
MENSAJE	Te acompañamos a definir tu identidad, desarrollar tu negocio, potenciar tu crecimiento, impulsar la innovación y centrarte en tus clientes.
RECURSOS Y PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none"> ● Programación de plataforma \$40.000. ● Marketing digital: gratuito los primeros 4 meses, segundos 4 meses: \$2.000 (direccionado según base de datos, con estrategia de recordación de marca) y últimos 4 meses \$4.000 con estrategia de interacción. Los esquemas se irán intercalando.
PLAN DE MEDIOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Facebook: \$12.000 (incluye pauta en IG) Anuales. ● Instagram ● Email Marketing para empresas ● Google Ads ● Google My Business ● WhatsApp Business
PLAN DE ACCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mailing 2. Campañas de alcance 3. Campañas de recordación de marca 4. Campañas de interacción

8.a) Página web.

Para plataforma web. Programada en base a la plataforma existente, realizando las modificaciones necesarias para que la misma pueda contener el canal de comercialización online de la empresa. La página estará compuesta por:

1. Pantalla “Inicio” (noticias y servicio vigentes, y plug directo para pantalla servicios, calidad institucion, contacto, noticias, convocatorias)
2. Pantalla Nosotros, con detalle del equipo.
3. Pantalla Servicios y calidad institucional, test de Organizaciones.
4. Pantalla Noticias.
5. Pantalla “Contacto”.
 - Filtro de noticias.
 - Certificado SSL: encriptación de todas las comunicaciones a un servidor de manera de asegurar la privacidad de los usuarios.
 - Establecimiento de sistema de cobro de acuerdo a requerimientos de la empresa.
 - API de Facebook: comunicación con la red social para inicio de sesión y datos del perfil.
 - Vinculación con Google Analytics.

- Habilitación de Posicionamiento SEO.
- Habilitación de Posicionamiento SEM.
- Incorporación de link informativos de Afip.
- Vinculaciones con redes sociales propias.
- **Backend**: confeccionado de acuerdo al tipo de usuario.
- Multiplicidad de usuarios: Contenido, Administradores.
- Mapa de sitio dinámico.
- Esquema de carga de contenidos.
- Intuitivo y con alta usabilidad.
- Requerimientos estéticos altos.

Back end.

9) PLAN COMERCIAL.

A continuación, se detalla el objetivo comercial y las estrategias a aplicar para poder conseguirlos. El plan queda sujeto a cambios necesarios, partiendo de un contexto social y económico en constante fluctuación.

Responsable	Objetivo	Estrategia	Tiempo
Alianzas	Mejorar los costos un 20 % por Alianzas con proveedores	Generar un relación comercial con la Contadora	2 año
		Generar una relación comercial con la Abogada	
		Generar una relación comercial con los diseñadores gráficos	
Promoción de servicios	Aumentar las ventas Ong e Instituciones un 50 %	Direccionar público específico a la página web con email marketing - Nuevos servicios-	1 año
		Promover contenidos de la web en las redes sociales.	1 año
		Utilizar los canales de formación y formalización públicos.	2 año

	Generar ventas de 2 ticket por año para Start Up	Email marketing	1 año
		Referidos	1 año
		Nuevas alianzas	1 año
	Aumentar las ventas para Pymes un 50 %	E mail marketing	1 año
		Referidos	1 año
		Nuevas Alianzas	1 año

9.a) Previsión de ventas.

Link a archivo [x TESIS M. JOSE: Analisis financiero .xlsx](#)

	0	MES/AÑO												TOTAL	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
INGRESOS															
Ventas Pymes BRAND + INFRAESTRUCTURA COMERCIAL + OPERACIONES		0	0	\$65,000	\$65,000	\$65,000	\$65,000	\$65,000	\$65,000	0	0	0	0	\$390,000	
Ventas DIGITALIZACIONES + OPERACIONES		0	0	0	0	0	\$89,839	\$89,839	\$89,839	\$174,638	\$174,638	\$174,638	\$174,638	\$968,070.40	
Ventas CRECIMIENTO		0	0	0	0	0	0	0	74968.96	74968.96	74968.96	74968.96	74968.96	374844.8	
Ventas CALIDAD INSTITUCIONAL		0	0	59800	59800	59800	59800	59800	59800	0	0	0	0	358800	
Ventas TRIPLE IMPACTO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		0	0	\$124,800	\$124,800	\$124,800	\$214,639	\$214,639	\$289,608	249607.16	249607.16	249607.16	249607.16	2091715.2	
EGRESOS	INVERSION INICIAL	TOMAR TODOS LOS EGRESOS, SEAN FIJOS o VARIABLES													
Desarrollo y programación de pagina web	184,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	184,000.00
Diseños plataforma	25,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25,000.00
Desarrollo metodología Wink.	64,000	0	0	0	2729.76	0	0	0	3259.52	0	0	0	0	69,989.28	
Desarrollo de estructura de operaciones por producto	32,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32,000.00	
Desarrollo de plantillas de estrategia e implementacion	48,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48,000.00	
Desarrollo de Toolkit Wink	48,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48,000.00	
Diseño grafico platillas y toolkit	7,800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,800.00	
Desarrollo materiales de difusion	0	0	0	0	0	0	0	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	28,800.00	
Diseño de materiales	7,800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,800.00	
Horas PMO (wink)	0	0	0	7,799	7,799	7,799	25,766	25,766	35,545	27,746	27,746	27,746	27,746	221,459.04	
Horas PM	0	0	23,632	23,632	23,632	78,080	78,080	107,712	84,080	84,080	84,080	84,080	84,080	671,088.00	
Horas Colaboracion	0	0	15,715	15,715	15,715	51,923	51,923	74,698	55,913	55,913	55,913	55,913	55,913	449,343.44	
Contadora	0	4,500	0	0	0	0	0	0	6,667	0	0	0	0	11,167.20	
Diseñador	0	0	0	10,634	0	0	0	0	0	13,334	0	0	0	23,968.80	
Cooworking	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	
Transporte	0	0	4,726	0	0	5,445	0	0	5,926	0	0	0	0	16,097.60	
Libreria	0	0	1,063	0	0	0	0	0	1,333	0	0	0	0	2,396.88	
Imágenes /fotos	0	0	0	0	4,000	0	0	0	0	4,000	0	0	0	8,000.00	
Community Manager	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	
Facebook	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	
Wi Fi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	
Zoom	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	
Don Web	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	5,988.00	
Impuestos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000.00	
	416,600	1,499	5,999	54,435	62,009	52,645	162,713	162,069	227,514	187,966	191,373	174,039	174,039	1,872,898.24	
FLUJO MENSUAL	-416,600	-1,499	-5,999	70,365	62,791	72,155	51,926	52,571	62,094	61,642	58,234	75,569	75,569	218,817	

Los datos de crecimiento del sector aportados por el informe productivo de Rosario, arrojan que la rama servicios “Actividades administrativas y servicios de apoyo, Servicios profesionales, Científicos y Técnicos, Servicios de asociaciones y servicios personales y otros servicios” muestra un crecimiento interanual, promediando el 43.74%, en los últimos años relevados (2015, 2016, 2017). Si bien los datos no se encuentran actualizados, ni contemplan el parate de la pandemia permiten tomar un parámetro para calcular el posible crecimiento en las ventas de la empresa habiendo implementado la estrategia definida. De esta forma, se prevee un escenario de inversión con un sostenimiento de las ventas anuales respecto de las actuales, pudiendo también realizar el análisis con un esquema medianamente optimista de un 15% de crecimiento y optimista de un 30%.

Para confeccionar el Análisis se tomó una inflación mensual de 6,02% para el año 2023, según fuentes del INDEC. En función de ello se contempló la actualización de los precios de venta al inicio de cada nuevo contrato. También, de acuerdo a inflación se computaron los egresos cuya erogación no es por contrato, y por ende posiblemente varíe a lo largo de un ciclo anual.

Para el cálculo de la VAN se utilizó una tasa de descuento del 8% que es la proyección de inflación anual para los Estados Unidos de acuerdo a su IPC.

RESULTADOS:

VAN
22,787

TIR
6%

En base a los resultados obtenidos en el análisis financiero, se establecen las siguientes conclusiones:

- La inversión proyectada arroja un valor actual neto de \$22.787 lo cual expresa una mínima rentabilidad durante el primer año. Cubriendo la inversión inicial.
- Obtenemos una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 6 % que confirma los resultados positivos, cerca de los valores de inflación utilizados como tasa de descuento.
- Se observa un saldo de caja negativo durante los primeros meses asociados a la puesta en funcionamiento de la estrategia.
- Si bien los valores son bajos, el estado de resultados proyectado de la actividad arroja resultados financieros positivos; en este sentido es preciso mencionar que se trata del primer año de implementación de las mejoras, en un escenario sin crecimiento, y que pese a ello se logra cubrir la inversión. Escenarios más positivos arrojarían mejores resultados.

- Por último, pero no menos relevante para los interesados de este negocio, la iniciativa computa y establece cubrir la totalidad de los costos variables de las horas profesionales como también de management y de gestión de las operaciones, lo que se traduce en empleo para las partes.

10) OPERACIONES.

Las modificaciones introducidas a nivel estrategia general de la empresa, y en términos de los productos de servicios ofertados, implican -y al mismo tiempo- se encuentran sostenidas en la incorporación de nuevas tecnologías de gestión de proyectos: las metodologías ágiles. En este sentido, si bien no se tomarán los requerimientos de implementación de una en particular, si se incorporará algunas nociones centrales para organizar la forma en que se trabaja.

De esta forma, se utilizará como pauta metodológica la definición de requerimientos centrada en los parámetros de UX design de PMP, incorporando como proceso de trabajo los ciclos cortos de SPRINT, estableciendo procesos delimitados por hitos (estos serán en la mayoría de los casos entregables). También en términos operativos, se incorporarán nociones de SCRUM para el desarrollo de reuniones operativas, con los clientes y con el equipo de trabajo. Se trata de optimizar la forma en que Wink trabaja, al mismo tiempo que promueve que los clientes empiecen a familiarizarse con metodologías que le permitan mejorar sus esquemas de agregado de valor.

UX design PMP: la gestión de proyectos es el uso de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas específicas para ofrecer algo de valor a las personas, al incorporar las nociones de experiencia de usuario se remarca que la estructuración del valor dependerá del usuario final. Al mismo tiempo, PMP determina una gestión ágil, que refiere al método iterativo de llevar a cabo proyectos (esto es, realizar entregables de forma continua integrando el feedback de los clientes). La posibilidad de hacer ajustes durante cada iteración fomenta la velocidad y la adaptabilidad.

Scrum: marco metodológico que permite el trabajo colaborativo entre equipos, donde se anima a los participantes a aprender a través de las experiencias, autoorganizarse mientras se aborda un problema y a reflexionar de forma continua sobre los logros y retrocesos. Esta metodología incluye un conjunto de reuniones, herramientas y funciones que, de forma coordinada, ayudan a los equipos a estructurar y gestionar su trabajo.

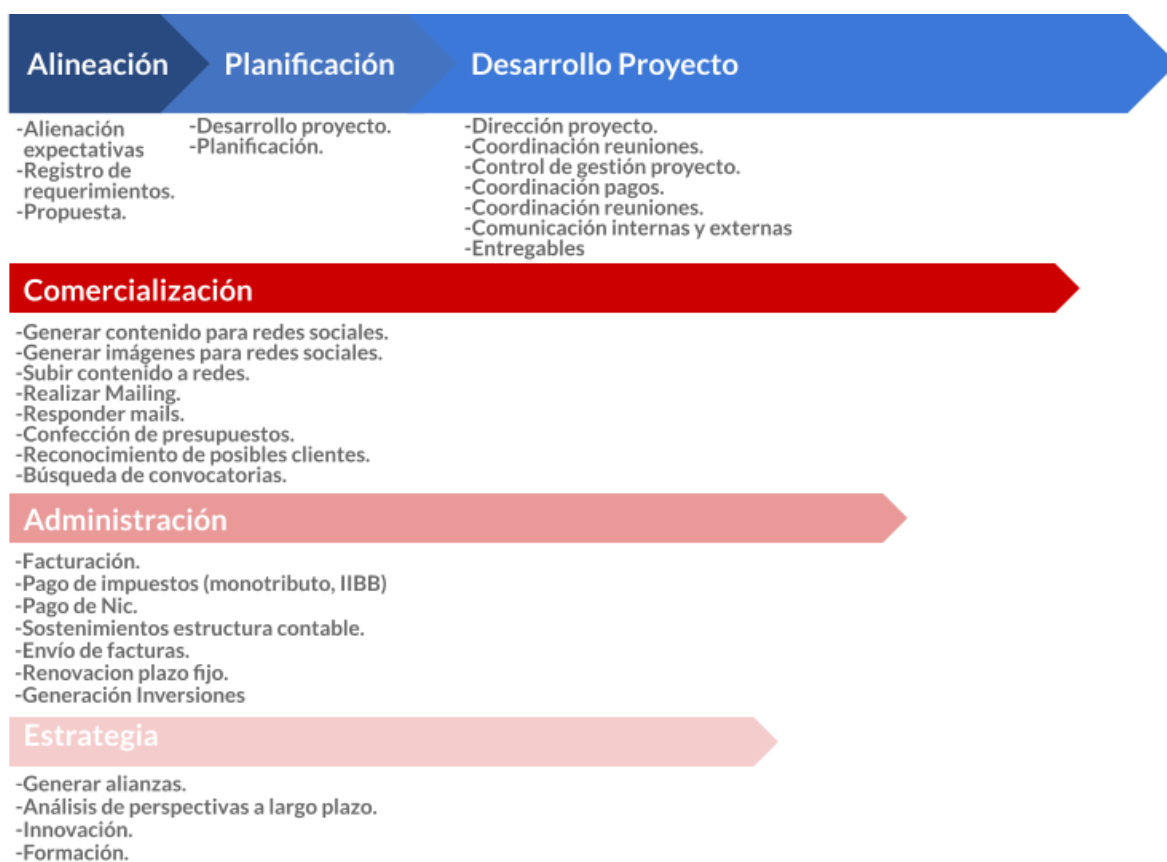
Sprint: intervalo prefijado de tiempo (no inferior a una semana ni superior a un mes) durante el cual se crea un incremento de producto "Hecho o Terminado" utilizable, potencialmente entregable. A lo largo del desarrollo de construcción hay **Sprints** consecutivos de duración constante.

Un ticket se encuentra compuesto por **6 meses de trabajo**, en el cual en el primer sprint se trabajará de forma intensa en la alineación de expectativas con los clientes, y en el segundo

sprint se definirá el abordaje del proceso de planificación. Luego de ello se definirán tantos sprint como lo requiera el trabajo.

MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Alineación					
	Planificación				

En lo relativo a las operaciones propias del sostenimiento de la estructura operativa de Wink Consultora Integral, se encuentran desarrolladas en el siguiente esquema de Proceso de Agregación de Valor con actividades soporte. Estas últimas tareas son en su mayoría realizadas por los socios o bien tercerizadas en proveedores externos.



10.b) Operaciones a incorporar.

- Soporte de la página web.

- Actualización de la página web.
- Generación de contenido.
- Campañas de mailing.
- Implementación del esquema de ventas.
- Desarrollo de nuevos clientes.
- Generar KPIs y gestionarlos.

10.c) Estrategia de operaciones.

Todos los Servicios ofertados por Wink tienen sus alcances tipificados. En este sentido será necesario redefinir los alcances a partir de la unificación de ciertos servicios, y la estipulación de acuerdo al tipo de cliente. Asimismo, será necesario trabajar en el Alcance de los nuevos Servicios de Productos.

10.d) Costes de desarrollo.

NUEVA ESTRATEGIA CORPORATIVA (01/11/2022).

		PRECIO	UNIDADES	TOTAL
Desarrollo y programación de página web	Hs. trabajo	1600	115	184000
Diseños plataforma	Contratación	25000	1	25000
Desarrollo metodología Wink.	Hs. trabajo	1600	40	64000
Desarrollo de estructura de operaciones por producto	Hs. trabajo	1600	20	32000
Desarrollo de plantillas de estrategia e implementación	Hs. trabajo	1600	30	48000
Desarrollo de Toolkit Wink	Hs. trabajo	1600	30	48000
Diseño gráfico plantillas y toolkit	Contratación	7800	1	7800
Diseño de materiales	Contratación	7800	1	7800
TOTAL				416600

10.e) Cronograma.

Se contará el tiempo a partir del momento en que se comience a implementar la estrategia.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desarrollo y programación de página web		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratación servicio de alojamiento plataforma (Dominio, Server)	■											

- WIFI: 100 megas.
- Sistema de Videoconferencias.
- Gantt.
- Whats App my business.
- Cuenta con Trello, Slack o Jira.
- Cuenta de Mailchimp.
- Cuenta de Canva.
- Cuenta de google.
- Servidor

10.h) Proveedores y partners.

Se plantean dos estrategias respecto de los proveedores habituales: por un lado se realizarán acuerdos a partir de los cuales, se intentará adquirir sus servicios sin costos, a cambio de sumarles potenciales clientes; mientras que, por otro lado, se establecerán acuerdos comerciales por recomendación con aquellos proveedores que cuentan con una cartera de clientes propia.

Acuerdos sin costo para Wink.

- Contadora: el alcance del acuerdo es el sostenimiento de la estructura impositiva, la recategorización en los casos que corresponda y los balances correspondientes anuales. Se entiende que el acuerdo deberá ser actualizado año a año en función de los resultados obtenidos por ambas partes.
- Estudio de diseño gráfico: el alcance del acuerdo es la realización semestral de piezas gráficas autoeditables (7 piezas) y 2 formatos de mailing para la marca Wink Consultora Integral. Se establece también un acuerdo de exclusividad para la página Web, y para todos los trabajos que incluyan branding. Se entiende que el acuerdo deberá ser actualizado año a año en función de los resultados obtenidos por ambas partes.

Contrataciones externas

Se iniciarán acciones tendientes a restablecer los proveedores de servicios básicos que pudieran necesitarse para futuros trabajos. Se definirán los perfiles, y desarrollarán los contenidos de Onboarding. Las funciones a ocupar serán:

- Project Manager
- Ingeniero Ambiental
- Certificador ISO

11) PLAN DE CALIDAD.

El plan de gestión de la calidad se encuentra dividido en dos áreas fundamentales: Gestión de

la calidad del servicio, y Gestión de la calidad del producto. A continuación se detallan las acciones centrales a desarrollar en cada una de las áreas de interés.

11. a) Gestión de la Calidad del Servicio.

En términos de la Gestión de la calidad de Servicios, se plantea un esquema de abordaje sostenido en lo denominado metodologías ITSM⁵, para el cual será necesario alinear los procesos y servicios con los objetivos comerciales. En este sentido, la ITSM garantiza que los incidentes, las solicitudes de servicio, los problemas, los cambios y los activos, además de otros aspectos relacionados con los servicios, se gestionan de forma simplificada.

Para ello, existen diversas soluciones de tipo gratuito que permiten implementar esta metodologías a costos bajos, tales como freshdesk, o bien herramientas de tipo de pago que pueden encontrarse vinculadas a la web como Odo, o Zendesk, permitiendo que los clientes adquieran cierta autonomía de procesos. Los objetivos a cumplimentar en este sentido podrán ser:

- Disminuir los costos en las operaciones de TI.
- Disminuir la percepción de interrupciones del servicio al mínimo.
- Establecer procesos bien definidos, repetibles y manejables.
- Análisis eficientes de los problemas de TI para reducir la repetición de incidentes.
- Mejorar la eficiencia de los roles y responsabilidades asignadas.
- Fortalecer la claridad sobre los niveles de servicio y la disponibilidad del servicio.
- Mejorar la transparencia en los procesos y servicios de TI.

Por otro lado, si bien los productos de servicios en la mayoría de los casos no se encuentran fundamentados en criterios objetivos de calidad, si se establecen metodologías específicas de abordaje Project Management Institute para cualquier tipología de proyecto; mientras que, para los dos productos de servicios nuevos, las directrices internacionales, como la ISO 26000⁶, o bien la Global Reporting Initiative (GRI)⁷. Ambas ofrecen conceptos que sirven como guías para alinear la comprensión de una pyme sobre su responsabilidad y expectativas

⁵ **ITSM** (Information Technology Service Management) o la gestión de servicios de tecnología de la información, es un enfoque estratégico orientado a la implementación, gestión, monitorización y mejora de los servicios IT de una empresa. **ITSM** es una **metodología** que pone el foco en el cliente y está orientada al servicio.

⁶ ISO 26000: Norma internacional que proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, el reconocimiento de la responsabilidad social y el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la responsabilidad social y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización. Esta Norma Internacional hace énfasis en la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la responsabilidad social. No es certificable.

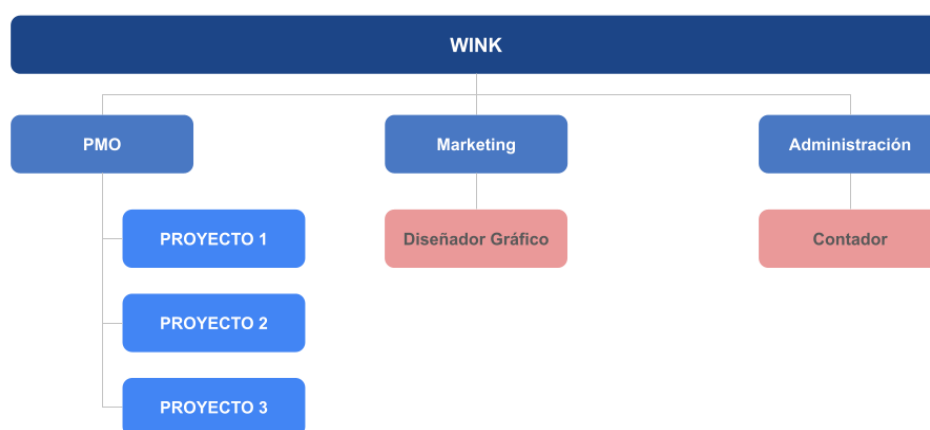
⁷ Gri Estándares: Los Estándares GRI representan las mejores prácticas a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización, son definidos por la Global Reporting Initiative (GRI) organización internacional no gubernamental, que tiene como objetivo impulsar los Reportes de Sostenibilidad como herramienta para la planificación, medición, evaluación y comunicación de los avances e impactos en aspectos sociales, económicos y ambientales de una organización.

sociales.

12) ORGANIGRAMA.

Acorde a las modificaciones que tendrá la empresa se optará por una nueva estructura de organización del trabajo basada en el esquema de una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos).

12.a) Organigrama propuesto.



12.b) Definición de funciones, roles y asignación.

	FUNCIÓN	ROL	ASIGNACIÓN
WINK	Sociedad comercial	Socios	María Jose Murias Mauro Rodini ...
PMO	Dar soporte a: <ul style="list-style-type: none"> • la estandarización de los procesos. • la puesta en común de metodologías, herramientas y técnicas. • la colaboración entre todos los recursos de uno o varios proyectos. • la formación de los miembros del equipo del proyecto. 		María Jose Murias
PM	Gestión de proyecto	Responsable proyecto	Según corresponda

COLABORADOR	Desarrollo de especificaciones técnicas de proyecto	Responsable Técnico	Según corresponda
Oficina de Marketing	Gestión de materiales, compras y contrataciones de proveedores y personal.	Responsable operativo	Mariana Taglioli
Oficina de Marketing	Desarrollo de la estrategia global de Wink. Entrevista final de candidatos	Responsable Técnico	María Jose Murias - Mariana Taglioli
Oficina de Marketing	Confección de materiales y piezas de comunicación.	Diseñador Gráfico	Ana Ines Casas (Externa)
Oficina Administrativa	Gestión de pagos, cobranzas, impresión de presupuestos, corrección de contratos.	Responsable	Mauro Rodini
Oficina Administrativa	Sostenimiento de la estructura impositiva, recategorización y balances anuales.	Contadora	Betiana Pini (Externa)

13) ESQUEMA DE RETRIBUCIÓN.

- Para empezar, **los socios trabajadores** reciben una retribución por el trabajo que llevan a cabo al mismo tiempo que pueden cobrar más por medio del reparto de dividendos. Obtienen un salario correspondiente al trabajo que realizan. El valor de la hora dependerá del trabajo realizado. El valor del trabajo se encuentra calculado con el máximo valor de hora, esto es, el monto de la hora profesional de mayor rango. La diferencia constituirá los fondos destinados a bono por cliente, abono de gastos y distribución de márgenes.
- El cargo de administrador percibe lo equivalente a 3 horas mensuales de 2.2000 pesos.
- Se destina a Wink lo correspondiente para cubrir los gastos mensuales de funcionamiento.
- Se establece un porcentaje del total del valor del trabajo según tipo de cliente, en concepto de bono para quién consiga el cliente. Dicho bono solo será aplicable para nuevos clientes. Aquellos clientes que ya formen parte de la cartera de clientes de Wink no serán considerados para este ítem; en este caso, dicho monto será destinado a la sociedad, pudiendo distribuirse en concepto de ganancias o bien ser destinado a cartera de inversiones del emprendimiento.
- Se distribuyen ganancias entre los socios según corresponda a la parte.

Socio ADMINISTRADOR	Horas trabajadas	Valor en concepto de administrador	Bono por venta	Ganancias		=
Socio	Horas trabajadas		Bono por venta	Ganancias		=
Wink			Bono por ventas		Gastos	=
PM	Horas trabajadas		Bono por ventas			=
COLABORADOR	Horas trabajadas		Bono por ventas			=

Valores hora actualizados al 08/12/2022.

	VALOR UNITARIO HORA	HORAS MENSUAL 1 TICKET	MENSUAL 1 TICKET	TOTAL HORAS 1 TICKET	TOTAL 1 TICKET
PMO Wink	2200	3	6600	18	39.600
PM	2000	7	14000	42	84.000
COLABORADOR	1900 (Max)*	10	19000	60	114.000

(*Se establece un máximo que se ajusta dependiendo del tipo de colaborador y la formación requerida).

14) ASPECTOS JURÍDICOS Y SOCIALES.

14.a) Forma jurídica.

Actualmente Wink Consultora Integral es una sociedad de hecho, que no guarda ningún tipo de acuerdo en términos formales. Sin embargo, es de utilidad la confección de un acuerdo societario.

14.b) Patentes y marcas.

Wink Consultora Integral, no se encuentra inscrita como marca. En caso de optar por hacerlo, el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial), determina diversas categorías para su registro, específicamente en la en la sección servicios. A continuación se detallan las categorías que más se adecuan a los servicios prestados:

CLASE 35: PUBLICIDAD; GESTIÓN DE NEGOCIOS COMERCIALES; ADMINISTRACIÓN COMERCIAL; TRABAJOS DE OFICINA.

Local Comercial. venta por internet (ecommerce). Distribución. Importación. Exportación. Sitio web. Prestado por personas o Empresas, cuya finalidad es la ayuda en la explotación, en la dirección de una Empresa, dirección de negocios, pueden ser consultoras, agencias de publicidad, declaraciones o anuncios por todos los medios gráficos, radiales, vía pública o televisivos, distribución de prospectos o publicidad por correo, fax, mailing. Agencias de informes comerciales, exposiciones, estudios de mercados, Administración de negocios, locales minoristas que comercializan productos varios; servicios de agencias de empleos, conducción de evaluación de individuos para los campos de administración, secretariados, proveer personal técnico calificado importación y exportación de todo tipo de mercancías, demostración de productos, estudio de mercado, venta en subasta pública.

CLASE 42 SERVICIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS: ASÍ COMO SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO RELATIVOS A ELLOS; SERVICIOS DE ANÁLISIS Y DE INVESTIGACIÓN INDUSTRIAL; DISEÑO Y DESARROLLO DE ORDENADORES Y SOFTWARE.

La clase 42 comprende los servicios prestados por personas, a título individual o colectivo, en relación con aspectos teóricos o prácticos de sectores complejos de actividades; tales servicios son prestados por representantes de profesiones como químicos físicos, ingenieros, especialistas en informática, juristas, etc.

Esta clase comprende principalmente: los servicios de ingenieros que se encargan de evaluaciones, estimaciones, investigación e informes en los campos científico y

tecnológico; los servicios de investigación científica con fines técnicos.

14.c) Obligaciones fiscales y laborales.

Obligaciones fiscales.

Impositivamente Wink Consultora Integral funciona mediante la inscripción como monotributista de una de sus integrantes. Dada la facturación del emprendimiento no es necesaria la inscripción societaria por el momento.

Asimismo, se abona mensualmente el Impuesto Provincial a Ingresos Brutos.

Obligaciones laborales.

No se posee personal en relación de dependencia, por lo cual no se deben tributar las cargas laborales.

GLOSARIO

1. INSTITUCIONES.

1.1 INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES:

1.1.1 ESTADOS: forma de organización política, que cuenta con poder administrativo y soberano sobre una determinada área geográfica.

1.1.2 PROVINCIAS O ESTADOS PROVINCIALES: Una provincia o estado provincial es una división administrativa de ciertos Estados, que forma parte de la estructura organizativa del territorio. En Argentina, en cambio, el territorio nacional se divide en 23 provincias y en una ciudad autónoma que funciona como la capital federal (la Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

1.1.3 MUNICIPIOS (Prov. Santa Fe): entidad administrativa de más de 10.000 habitantes. Los municipios son organizados por la ley sobre la base:

- 1) de un gobierno dotado de facultades propias, sin otras injerencias sobre su condición o sus actos que las establecidas por la Constitución Provincial y la ley;
- 2) constituido por un intendente municipal, elegido directamente por el pueblo y por un período de cuatro años, y un Concejo Municipal, elegido de la misma manera, con representación minoritaria, y renovado bianualmente por mitades; y

3) con las atribuciones necesarias para una eficaz gestión de los intereses locales, a cuyo efecto la ley los proveerá de recursos financieros suficientes.

La provincia de Santa Fe cuenta con 55 municipios.

1.1.4 COMUNAS (Prov. Santa Fe) : Todo núcleo de población que constituya una comunidad compuesta por menos de 10.000 personas. Cuyo órgano político es la comuna y su representante el Presidente Comunal, electo bianualmente. La Provincia de Santa Fe cuenta con 310 comunas.

1. 2 INSTITUCIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL SIN FINES DE LUCRO.

1.2.1 PARTIDOS POLÍTICOS y FUERZAS POLÍTICAS: Se entiende por partidos políticos a entidades de interés público creadas para promover la participación de la ciudadanía en la vida democrática y contribuir a la integración de la representación municipal, provincial y nacional; quienes los conforman, comparten objetivos, intereses, visiones de la realidad, principios, valores y proyectos para ejecutar total o parcialmente en gobiernos democráticos de países. En el sistema político partidario de la Provincia de Santa Fe, las diferencias que pudieran existir al interior de un partido político, pueden derivar en la conformación de una pluralidad de fuerzas que se enfrentan públicamente en instancias internas de los procesos electorales. Elecciones Internas 2019, 90 PP Y Fuerzas.

1. 2.2 ONGs - Organizaciones y Fundaciones de la Sociedad Civil: organizaciones voluntarias de ciudadanos sin ánimo de lucro nacionales o internacionales. Se podría caracterizar como entidades independientes de los gobiernos, dedicadas a generar un impacto en la vida de sus integrantes y en las de otros; realizan una variedad de servicios humanitarios, supervisan las políticas públicas y alientan la participación ciudadana. Dentro de la tipología de este tipo de instituciones, se encuentran las Organizaciones Civiles.

1.2.3 FUNDACIONES: personas jurídicas que se constituyen con un objeto de bien común, sin propósito de lucro, a partir del aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posible sus fines. Surgen y funcionan a partir de voluntades y aportes individuales a diferencia de las asociaciones.

1.2.4 MUTUALES: Son entidades constituidas libremente, sin fines de lucro, por un grupo de personas con el objeto de brindarse solidariamente ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de brindarse servicios, mediante una contribución periódica. Las prestaciones mutuales son aquellas que mediante contribución o ahorro de sus asociados o cualquier otro recurso lícito, tiene por objeto la satisfacción de necesidades de los socios ya sea mediante asistencia médica, farmacéutica, otorgamiento de subsidios, préstamos, seguros, construcción y compraventa de viviendas, promoción cultural, educativa, deportiva y turística, prestación de servicios fúnebres, como así también cualquier otra actividad que tenga por objeto mejorar

el bienestar material y espiritual de los asociados. Los ahorros de los asociados pueden gozar de un beneficio que estimule la capacidad ahorrativa de los mismos.

1.3 INSTITUCIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL CON FINES DE LUCRO.

1.3.1 COOPERATIVAS: asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta, y democráticamente controlada. En la actualidad Argentina posee más de 34.300 cooperativas de diferentes tipos: agropecuarias, de vivienda, de consumo, de crédito, de provisión, de servicios públicos y de trabajo. Esta última categoría de cooperativa representa el 81% de las cooperativas nacionales. La inscripción de las mismas es nacional y corresponde a un Contador Publico.

1.3.2 MIPyMES: Una MiPyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados.

Al incorporarlas al Registro, el Ministerio de Desarrollo Productivo categoriza a las MiPyME en un sector y tramo determinado. El sector al que pertenecen se determina de acuerdo a la actividad principal de la empresa y el tramo se asigna en función de los montos de las ventas totales anuales o a su cantidad de empleados (según corresponda).

Las ventas totales anuales surgen del promedio de los tres últimos ejercicios comerciales o años fiscales cerrados, excluyendo el IVA, el impuesto interno que pudiera corresponder y el 75% del monto de las exportaciones. Para las empresas que sean categorizadas por empleo, se tomará en cuenta el promedio de empleo de los tres últimos ejercicios comerciales o años fiscales cerrados.

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	24.990.000	13.190.000	57.000.000	45.540.000	30.770.000
Pequeña	148.260.000	79.540.000	352.420.000	326.660.000	116.300.000
Mediana Tramo 1	827.210.000	658.350.000	2.588.770.000	2.530.470.000	692.920.000
Mediana Tramo 2	1.240.680.000	940.220.000	3.698.270.000	3.955.200.000	1.099.020.000

En Argentina existen 4 categorías de MiPymes: Micro, Pequeña, Mediana 1 y Mediana 2.

1.3.4 EMPRENDEDORES: aquellas personas que identifican una oportunidad y organizan los recursos necesarios para desarrollarla. creando una empresa o empezando un proyecto por

iniciativa propia. Pudiendo ser de forma individual o colectiva, generalmente en las instancias iniciales no cuentan con esquemas formales de negocio.

2. RSE- Responsabilidad Social Empresaria o Responsabilidad Social Corporativa.

Refiere al accionar mediante el cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona, buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.

Se pueden determinar diversos campos de acción.

- Buenas políticas de personal.
- “Juego limpio” con el consumidor.
- Buen gobierno corporativo.
- Activismo medioambiental.
- Compromiso con las causas de interés público.
- Comportamiento ético consistente.

ANEXO

	MES/AÑO													TOT AL
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
INGRESOS														
Ventas Pymes BRAND + INFRAESTRUCTURA COMERCIAL + OPERACIONES		0	0	\$65 ,00	\$65 ,00	\$65 ,00	\$65 ,00	\$65 ,00	\$65 ,00	0	0	0	0	\$390 ,000
Ventas DIGITALIZACIONES + OPERACIONES		0	0	0	0	0	\$89 ,83	\$89 ,83	\$89 ,83	\$17 4,6	\$17 4,6	\$17 4,6	\$17 4,6	\$968 ,070. 40
Ventas CRECIMIENTO		0	0	0	0	0	0	0	749 68. 96	749 68. 96	749 68. 96	749 68. 96	749 68. 96	3748 44.8
Ventas CALIDAD INSTITUCIONAL		0	0	598 00	598 00	598 00	598 00	598 00	598 00	0	0	0	0	3588 00
Ventas TRIPLE IMPACTO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	\$12 4,8 00	\$12 4,8 00	\$12 4,8 00	\$21 4,6 39	\$21 4,6 39	\$28 9,6 08	249 607 .16	249 607 .16	249 607 .16	249 607 .16	2091 715. 2
EGRESOS	INVE RSIÓ N INICI AL													
Desarrollo y programación de página web	1840 00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	184, 000. 00
Diseños plataforma	25,00 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25,0 00.0 0
Desarrollo metodología Wink.	64,00 0	0	0	0	272 9.7 6	0	0	0	325 9.5 2	0	0	0	0	69,9 89.2 8

Desarrollo de estructura de operaciones por producto	32,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32,000
Desarrollo de plantillas de estrategia e implementación	48,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48,000
Desarrollo de Toolkit Wink	48,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48,000
Diseño gráfico plantillas y toolkit	7,800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,800
Desarrollo materiales de difusión	0	0	0	0	0	0	0	0	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	28,800
Diseño de materiales	7,800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,800
Horas PMO (wink)		0	0	7,799	7,799	7,799	25,766	25,766	35,545	27,746	27,746	27,746	27,746	27,746	221,459.04
Horas PM		0	0	23,632	23,632	23,632	78,080	78,080	107,712	84,080	84,080	84,080	84,080	84,080	671,088.00
Horas Colaboracion		0	0	15,715	15,715	15,715	51,923	51,923	74,698	55,913	55,913	55,913	55,913	55,913	449,343.44
Contadora		0	4,500	0	0	0	0	0	0	6,667	0	0	0	0	11,167.20
Diseñador		0	0	0	10,634	0	0	0	0	0	13,334	0	0	0	23,968.80
Coworking		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
Transporte		0	0	4,726	0	0	5,445	0	0	5,926	0	0	0	0	16,097.60
Librería		0	0	1,063	0	0	0	0	0	1,333	0	0	0	0	2,396.88
Imagenes /fotos		0	0	0	0	4,000	0	0	0	0	4,000	0	0	0	8,000.00
Community Manager		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
Facebook		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
Wi Fi		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00

Zoom		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
Don Web		499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	5,98 8.00
Impuestos		1,0 00	1,0 00	1,0 00	1,0 00	1,0 00	1,0 00	1,0 00	1,0 00	1,0 00	1,0 00	1,0 00	1,0 00	1,0 00	12,0 00.0 0
	416,6 00	1,4 99	5,9 99	54, 435	62, 009	52, 645	162 ,71 3	162 ,06 9	227 ,51 4	187 ,96 6	191 ,37 3	174 ,03 9	174 ,03 9	1,87 2,89 8.24	
FLUJO MENSUAL	-416, 600	-1,4 99	-5,9 99	70, 365	62, 791	72, 155	51, 926	52, 571	62, 094	61, 642	58, 234	75, 569	75, 569	218, 817	

VAN
22,787

-416,600

-393,813

La actualización de la inflación la hice con el valor que proyecta el INDEC de 6,02 % mensuales para el próximo año

Actualice los ingresos según inflación, calcule la modificación del precio en cada inicio de un nuevo contrato

Actualice el valor de la hora (que tomó como base de cálculo del precio) determinando una diferencia entre la hora de PMO (oficina de gestión de proyectos y la hora de coordinación de un solo proyecto. El valor de la hora de colaboradores para proyecto la puse a 1900 pesos (al día de hoy) . Todos los valores se actualizan según inflación al igual que los ingresos al inicio de cada nuevo proyecto

Actualice los egresos según inflación, menos aquellos que sean por contrato (don web), Facebook y los impuestos mantienen sus valores anualmente por ser abonados a inicio de año. Tome una tasa de descuento del 8 % que es el valor anual del IPC(inflación) calculada para los Estados Unidos.

BIBLIOGRAFÍA

- ANGELELLI, GATTO, YOGUEL, Algunos rasgos del mercado de servicios de consultoría y capacitación para Pymes en Argentina. Principales restricciones para desarrollar las capacidades competitivas de las firmas. BID, FUNDES ARGENTINA, 1999.
- ARRIAGA, OVIEDO, RACCA, LABASTIE, BERNHARDT, SVARTMAN; Actividades de RSE realizadas por empresas de diferentes rubros en Argentina. Instituto de Investigaciones y Asistencia Técnica en Administración, Fac. Ciencias Económicas y Estadísticas, UNR, Rosario Argentina 2015.
- HAX A., MAJLUF, N; Estrategia para el liderazgo competitivo. Ediciones Granica Barcelona 1997.
- KLIKSBURG, BERNARDO. La responsabilidad social empresarial, clave del siglo XXI. Documento de Trabajo N°2. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Provincia de Santa Fe, 2008 Editorial UNL, Argentina 2008.
- LOVELOCK, CHRISTOPHER y WIRTZ, JOCHEN. Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. Sexta edición, PEARSON, España 2009.
- LEIDI, LANGLOIS, ARANA; MoverRSE; 10 años de Responsabilidad Social Argentina, 6 ° Informe de Responsabilidad Social Empresarial, MoverSE Argentina 2012.
- SAIMO, Informe: Arquetipos sociales en la Pandemia, Argentina 2021.
- SOLARI, PONTORNO, SUSTACH, SEBASTIAN; Responsabilidad Social Empresaria: Reportes de sostenibilidad y aseguramiento en empresas argentinas del ranking MERCOSUR EMPRESAS 2019, 16 ° Congreso de Investigación Contable Argentina, diciembre de 2020.
- ZANFRILLO, ARTOLA, MORETTINI; Comparación entre el Índice MERCOSUR de reputación corporativa e indicadores de popularidad web, FACES N° 47, Argentina 2016.

FUENTES

- Datos abiertos Santa Fe: <https://datos.santafe.gob.ar>
- Rosario Datos <https://datos.rosario.gob.ar/>
- Centro Nacional de organizaciones de la comunidad <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc>.
- SAIMO, informa CLAVES, agosto 2020.
- SAIMO, <https://www.saimo.org.ar/archivos/2021/cx-report-argentina-2021-saimo-observatorio-human-experience.pdf>
- Registro Sepyme <https://www.argentina.gob.ar/registrar-una-pyme>
- APMKT, Informe de Sector. <https://apmkt.org/>