



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

**Máster en Creación y Gestión de Empresas Innovadoras y de Base
Tecnológica**

Business Plan

Elize^z

**CONSULTORA DE INNOVACION
& TRANSFORMACION DIGITAL**

Autor: Mauricio Javier Elizeche Guerreros

Tutor: Albert Rof

2023

Agradecimientos

Comenzar expresando mi agradecimiento a Albert Rof, mi tutor de TFM, por su apoyo desde el principio. Su valiosa perspectiva y conocimientos han sido fundamentales en el desarrollo de este trabajo.

También quisiera agradecer a la Universitat de Barcelona y a todo el profesorado, que permitió expandir mis conocimientos y poder sumergirme en un ecosistema totalmente nuevo, aportando en mi aprendizaje.

Mi agradecimiento también se extiende a Marc Cortes de ESADE, por compartir conmigo su experiencia trabajando en el sector de consultoría y a los profesores de la especialización que estoy cursando hoy día, aportando recursos y valor a este trabajo.

Quiero expresar mi gratitud a mis compañeros de clases y amigos que fueron un especial soporte durante todo este viaje. De la misma forma mencionar a Juan Paredes que desde un inicio compartió conmigo información interesante sobre el ecosistema paraguayo.

Finalmente, me gustaría mencionar y agradecer a mi familia, mis padres Nati y Lourdes y a mis hermanas, Sofí, Guadi y Majo por ser un soporte y apoyo incondicional en todas las etapas de este proceso. Por último, la persona más importante, Pao por su creencia en mí y el soporte y el acompañamiento para concluir esta etapa.

Resumen Ejecutivo

ELIZE es una consultora emergente de innovación y transformación digital que busca incursionar en el mercado de Asunción, Paraguay. Se identificó un espacio en el mercado para ofrecer este tipo de servicios. La idea y visión nace en el año 2021, durante la pandemia, ya que Mauricio Elizeche tuvo la oportunidad de trabajar para proyectos gubernamentales como consultor del PNUD (Programa de las Naciones Unidas) y el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) conociendo de primera mano el ecosistema emprendedor, trabajando a diario innovación y transformación digital con el sector privado, público y con la academia. Notando que faltaban consultoras locales que aporten este tipo de servicio. Fue así como Mauricio decidió embarcarse en una capacitación intensa durante un año y medio para captar todo este conocimiento y extrapolar a Paraguay.

ELIZE es un juego de palabras entre Hélice y Elizeche (el apellido del fundador), haciendo referencia al sistema propulsor que mueve aviones y embarcaciones, haciendo una analogía de lo que quiere lograr ELIZE como consultora, que es impulsar a organizaciones con innovación y transformación digital.

ELIZE se lanzará al mercado con un enfoque Lean Startup, empezando con un MVP de servicios de consultoría y que luego se adaptará y evolucionará en función a las necesidades del cliente y su retroalimentación constante.

Desde el punto de vista jurídico, se ha trabajado para cumplir con las normas y regulaciones aplicables en Paraguay. La estructura empresarial permitirá flexibilidad y escalabilidad en las mismas.

A nivel financiero, anticipamos un crecimiento sostenible y una rentabilidad desde el año uno. La estrategia de precios se enfoca en ser flexible y trabajar con red de consultores que nos permitirá mantenernos competitivos y adaptarnos al crecimiento.

Finalmente, se entiende que el éxito de ELIZE dependerá de la capacidad comercial, como también de comprender y adaptarse a las necesidades de los clientes (customer centric), poniendo al cliente en el centro y construir sobre este todas las soluciones de ELIZE.

Tabla de contenido

Agradecimientos.....	i
Resumen Ejecutivo.....	ii
Tabla de Figuras:.....	vi
Introducción	1
Análisis Político	1
Parte I: Propuesta de valor – Potencial cliente – Boceto inicial Modelo de Negocio	2
Descripción del proyecto	2
Contexto – Background	2
Mini-Canvas de la demanda de Mercado	3
Segmentación de Mercado	4
Parte I A: Lluvia de ideas	4
Lluvia de ideas de lo que mi empresa emergente va a hacer	4
Parte II B: Reduce	5
Matriz FODA de cada segmento:	5
Parte III C: Investigación primaria de mercado y matriz de segmentación de mercado	1.0
.....	7
Selección del mercado inicial.....	8
Plantilla de selección de mercado inicial:	9
Segmento: Sector privado – Pymes, grandes empresas y/o Startups	9
Investigación de mercado - Cálculo del TAM	9
Jobs to be done	10
Mapa de empatía:.....	11
Buyer-persona	13
Customer Journey	14
Imaginemos un Customer Journey - Figura 15 – Customer Journey elaboración propia con la herramienta MIRO (elaboración propia)	15
Parte II: Modelo de negocio definitivo y validado con cliente.....	16
Pirámide B2B	18
Propuesta de Valor.....	18
Lista de Servicios	21
Parte III: Plan de Marketing & Ventas	24
Situación actual del mercado.....	24
Problemas/Desafíos	24
Mapa de competidores	25
Estrategia Canvas	25
Análisis y definición de estrategia.....	26
Diagrama perceptual y mapping	27
Oportunidad detectada en el mercado	28
Propuesta de valor: Que ofrecemos y que nos hace distintos	28

Misión.....	29
Visión.....	29
Valores.....	29
Propósito.....	29
Marca.....	30
Logotipo – Pantone – Tipografía – Aplicación Web y RRSS.....	30
Web.....	30
Redes Sociales.....	31
Estrategia de MKT.....	32
Awareness.....	33
Estrategia.....	33
Tácticas.....	34
Crecimiento de clientes.....	34
Estrategia.....	34
Tácticas.....	35
Fidelización y upselling.....	35
Estrategia.....	35
Tácticas.....	36
Plan de acción.....	36
Presupuesto Necesario.....	37
Plan de MKT a 4 año vistas.....	37
Acciones.....	38
.....	38
Presupuesto.....	38
Crecimiento de clientes.....	38
Parte IV: Go to Market.....	39
Ventas.....	39
Proyección Ventas.....	40
Fases del lanzamiento & Operaciones.....	41
Pre-Lanzamiento:.....	41
Lanzamiento:.....	41
Post – Lanzamiento:.....	41
Operaciones.....	43
MVP.....	43
Escalado de operaciones.....	44
Personas & Equipo.....	45
MVP.....	45
Escala de operaciones – Año 1.....	46
Escala de operaciones – 4 años vista.....	46
Aspectos Jurídicos.....	46
Plan Económico-Financiero.....	47

Presupuesto de Ventas	47
Financiación.....	48
Presupuesto de Activos	49
Gasto de Personal	49
Gastos Generales Administrativos	50
Profit & Lost (P&L).....	50
Flujo de Caja	51
Punto de Equilibrio.....	52
Conclusiones.....	53
Anexos	54
Referencias:.....	55

Tabla de Figuras:

Figura 1 – Descripción del proyecto – (metodología del libro 24 pasos del emprendedor de Bill Aulet)	9
Figura 2 – Mini canvas de la demanda de mercado – (metodología del libro 24 pasos del emprendedor de Bill Aulet)	10
Figura 4 – Demanda de mercado & Empuje tech – (metodología del libro 24 pasos del emprendedor de Bill Aulet)	11
Figura 5 – Lluvia de ideas – (metodología del libro 24 pasos del emprendedor de Bill Aulet)	12
Figura 6 –Matriz FODA – Segmento Pymes (elaboración propia).....	12
Figura 7 –Matriz FODA – Segmento Startups (elaboración propia).....	13
Figura 7 –Matriz FODA – Segmento Empresas tradicionales (elaboración propia).....	13
Figura 8 –Matriz FODA – Segmento ONGs y Organismos Multilaterales (elaboración propia)	13
Figura 9 –Matriz FODA – Segmento Sector Público (elaboración propia)	14
Figura 10 – Cuadro de entrevistas (elaboración propia).....	15
Figura 11 – Segmento sector privado (metodología 24 pasos del emprendedor de Bill Aulet)	16
Figura 12 – Cálculo TAM (elaboración propia).....	16
Figura 13 – Lienzo de Mapa de Empatía (Lienzo traducido por diego palomares)	18
Figura 14 – Buyer persona (elaboración propia).....	20
Figura 17 – B2B Pirámide de Bain & Company	24
Figura 18 – Lista de servicios (elaboración propia con la herramienta MIRO)	27
Figura 19 – Cálculo Precios (elaboración propia).....	29
Figura 20 – Cálculo Precios (elaboración propia).....	29
Figura 20 – Strategy Canvas (elaboración propia utilizando la herramienta MIRO)	31
Figura 21 – Strategy Canvas (elaboración propia utilizando la herramienta MIRO)	32
Figura 22 – Mapa de competidores (elaboración propia utilizando la herramienta MIRO) ...	33
Figura 23 – Marca y mockups (elaboración propia).....	35
Figura 24 – Mockups RRSS (elaboración propia)	36
Figura 25 – Road Map (elaboración propia utilizando la herramienta MIRO).....	37

Figura 26 – SMART (elaboración propia utilizando la herramienta MIRO)..... 38

Figura 27 – Cronograma Gantt (elaboración propia) 42

Figura 28 – Presupuesto de MKT (elaboración propia) 42

Figura 29 – Gantt de MKT (elaboración propia)..... 43

Figura 29 – Presupuesto de MKT (elaboración propia) 43

Figura 30 – Crecimiento de clientes (elaboración propia) 44

Figura 31 – Objetivo de ventas (elaboración propia)..... 45

Figura 32 – Canales de ventas (elaboración propia) 45

Figura 33 – Resumen comercial (elaboración propia) 46

Figura 34 – Proyección Ventas (elaboración propia) 47

Figura 35 – Gantt de operaciones (elaboración propia) 49

Figura 36 – Gastos operativos (elaboración propia) 52

Figura 37 – Personas & Equipo MVP (elaboración propia) 52

Figura 38 – Personas & Equipo Escalado de operaciones (elaboración propia)..... 53

Figura 39 – Personas & Equipo Escalado de operaciones 4 años vista (elaboración propia).. 53

Figura 40 – Propuesta de Ventas (elaboración propia) 55

Figura 40 – Resumen propuesta de Ventas (elaboración propia) 55

Figura 41 – Propuesta de Ventas (elaboración propia) 56

Figura 42 – Gastos generales (elaboración propia) 57

Figura 43 – P&L (elaboración propia)..... 57

Figura 44 – Cash Flow (elaboración propia)..... 58

Figura 45 – PE (elaboración propia) 59

Introducción

En el siglo XXI, en la era de la innovación y digitalización, las empresas están buscando más y más formas de adaptarse, ser resilientes y prosperar en los negocios. El auge de la Transformación Digital ha llevado a la aparición de nuevas oportunidades y desafíos. En este contexto surge ELIZE, una consultora emergente de innovación y transformación digital con sede en Asunción, Paraguay.

La tesis a continuación proporciona un primer análisis del mercado, con cierta investigación y con mayor foco en los negocios, en la estructura y como lanzarlo y operarlo, proponiendo más un enfoque de negocios que académico, porque principalmente creo que el espíritu del Máster de Creación y Gestión de empresas innovadoras y de base tecnológica debe aplicarse y no solo quedarse en un documento impreso. Del mismo modo, se presenta un TFM atrevido con una estructura novedosa a lo comúnmente visto

Análisis Político

Para poner contexto se decidió comentar brevemente el análisis Político y Económico y poder dibujar de forma superficial la situación actual de Paraguay, en cuanto a inversión en innovación y transformación digital.

En cuanto a las políticas públicas en Paraguay, el MITIC (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación) cuenta con un programa y préstamo por parte del BID y según menciona la fuente de: Promover la mejora de la competitivas de la economía paraguaya y de la calidad de los servicios públicos prestados a ciudadanos y empresas. Para ellos, se perseguirán los siguientes objetivos específicos: (i) disminuir los costos transaccionales del acceso a servicios públicos para ciudadanos y empresas;(ii) aumentar el uso de las Tics e incentivar la innovación y articulación empresarial;(iii) aumentar el aumento de banda ancha mediante la extensión de la conectividad y la mejora de la calidad de los servicios; y (iv) fortalecer el marco institucional y la capacidad operativa gubernamental para favorecer el desarrollo de la Agenda Digital.

Teniendo en cuenta esto, se cree que el mejor momento para fundar una empresa especializada sobre innovación y TD es ahora. Sumando a que Paraguay tiene la mejor estabilidad económica de la región.¹

¹Inicio. (2020, 8 junio). Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación - MITIC. *PR-L1153 : Programa de Apoyo a la Agenda Digital / IADB*. (s. f.).

Parte I: Propuesta de valor – Potencial cliente – Boceto inicial Modelo de Negocio

Descripción del proyecto

Contexto – Background

Conocimiento: En que se va a centrar mi educación/trayectoria?	Luego de años emprendiendo y aprendiendo de forma empírica, hoy día estoy haciendo un máster en innovación y una especialización en Negocios digitales/Transformación Digital.
Capacidades: ¿En qué ámbito soy más competente?	Considero que tengo habilidades en desarrollo y empuje de nuevos negocios como en análisis de negocios, en este segundo me reforzaré como consultor de innovación y transformación digital.
Conexiones: ¿A quién conozco con conocimientos en diferentes sectores? ¿Conozco a otros emprendedores?	Si, en Paraguay estoy bastante bien conectado tanto en el sector privado como público.
Activos Financieros: ¿Tengo acceso a capital financiero suficiente o voy a depender de ahorros personales para empezar?	Tengo acceso a capital financiero como también ahorros personales para iniciar, pero al ser una consultora la inversión inicial no será mucha, más que inversión de MKT y Comercial.
Experiencia laboral anterior: En trabajos anteriores, ¿qué tipo de ineficiencias o puntos criterios existieron?	Muchos proyectos al mismo tiempo, lo que resultó que no me pueda enfocar de lleno a uno solo.
Interés en algún sector: ¿Quiero mejorar la sanidad, la educación, la energía, el transporte?	No tengo interés en ningún sector en específico, si posiblemente inicialmente me llame más la atención el sector privado y el modelo de negocio B2B.

Figura 1 – Descripción del proyecto – (metodología del libro 24 pasos del emprendedor de Bill Aulet)

Mini-Canvas de la demanda de Mercado

Para dar un contexto con mayor profundidad, en Paraguay existen profesionales capacitados en innovación y Transformación digital, pero hay pocas consultoras 100% enfocadas en este tipo de servicios, lo que hace que haya una oportunidad de negocio.

<p>1. Qué: ¿Cuál es el principal problema que estoy tratando de resolver? ¿Cuál es la oportunidad que estoy buscando?</p> <p>El principal problema para resolver son las empresas con modelos de negocios tradicionales, procesos, productos y servicios anticuados, viejos y muy tradicionales que quieren actualizarse.</p> <p>La ventana de oportunidad es trabajar principalmente con esta tipología de empresas y también con empresas a la vanguardia que tienen un mejor ritmo de actualización, por ejemplo empresas emergentes.</p>	<p>2. Urgencia: Esto es (rodea una)</p> <ul style="list-style-type: none">● Vitamina (algo bueno)● Calmante (resuelve un problema crítico)● Revolucionario (abre nuevas oportunidades de mercado) <p>Sería una combinación de calmante y revolucionario, porque muchas veces por un problema crítico se acude externamente a consultores y revolucionario porque las empresas necesitan y anhelan el cambio constante, es aspiracional.</p>
<p>3. Porque yo: Mi equipo tiene o tendrá los siguientes activos que harán que estemos calificados para llevar a cabo esta idea:</p> <p>Por ser una persona referente y conocida en el ecosistema, sumando la inversión profesional de estudiar un máster en innovación en la UB y especializarme en digital business en la ESADE, puede dar como resultado tener mayor reconocimiento y peso desde los ojos de potenciales clientes.</p> <p>Pensando a futuro, al momento de contratar personas, un factor de calidad podrá ser contratar personas especializadas, con estudios y experiencia laboral en este sector.</p>	<p>4. Pasión:</p> <p>Pasión por ayudar a empresas a vivir la transición de la Transformación Digital como también innovar en modelo de negocios y productos/servicios.</p> <p>Personalmente me gusta mucho analizar a empresas y sus modelos de negocios, pudiendo poner a prueba mis conocimientos y a retar a empresas por lograr el cambio atado a resultados comerciales.</p>

Figura 2 – Mini canvas de la demanda de mercado – (metodología del libro 24 pasos del emprendedor de Bill Aulet)

<p>1. Demanda de mercado: esta idea es relevante para el mercado porque obtendré valor por: La demanda será creada y aumentada por una serie de estrategias, como la innovación y la mejora en productos y servicios.</p>	<p>2. Empuje tech: La mayor automatización posible en procesos internos y en servicio al cliente.</p>
<p>3. Por qué yo: ¿Qué es lo que me hace estar calificado para perseguir mi objetivo? Mi reciente experiencia en consultoría sobre innovación en proyectos gubernamentales. Mis estudios y vivencia en BCN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Máster en Innovación de la UB. ● Especialización en Digital Business en ESADE. 	

Figura 4 – Demanda de mercado & Empuje tech – (metodología del libro 24 pasos del emprendedor de Bill Aulet)

Segmentación de Mercado

Parte I A: Lluvia de ideas

Lluvia de ideas de lo que mi empresa emergente va a hacer

<p>¿Cuál es mi idea de negocio? Mi idea de negocio es una consultora especializada en Innovación y Transformación Digital.</p>		
<p>¿Cómo pueden aplicar mi idea los sectores y los usuarios finales?</p>		
Sector o categoría similar	Usuarios Finales	Para que la van a usar
<p>Sector de pequeñas y medianas empresas (Pymes) tradicionales.</p>	<p>Dueños, gerentes con decisión.</p>	<p>Implementar soluciones tecnológicas que mejoren sus procesos, operaciones, como por ejemplo automatización. Mejorar la eficiencia implementando sistemas de gestión modernos y fomentar una cultura de innovación.</p>
<p>Empresas emergentes de base tecnológica o digital.</p>	<p>Dueños, CEOs, CTOs y Gerentes de producto.</p>	<p>Mejorar sus productos y procesos de innovación, mejorar la eficiencia implementando sistemas de</p>

		gestión modernos y fomentar una cultura de innovación.
Industrias tradicionales.	Directores y gerentes de Operaciones	Modernizar operaciones mediante la implementación de tecnologías como iot, robótica, IA.
ONG, Organismos multilaterales (BID, Banco Mundial, PNUD)	Coordinadores, gerentes de programas.	Transferencia de know how a programas de apoyo nacional.
Sector público.	Viceministros, coordinadores o jefes de programas.	Implementar soluciones de gobierno electrónico, adoptar nuevas tecnologías y mejoramiento de procesos internos.

Figura 5 – Lluvia de ideas – (metodología del libro 24 pasos del emprendedor de Bill Aulet)

Parte II B: Reduce

Reducir el campo para eliminar la segmentación de mercado que tendrá opciones más débiles o con más desventajas para el inicio de la consultora.

Matriz FODA de cada segmento:

Pymes tradicionales:

<p>Fortalezas Gran cantidad de PYMES, mercado potencial grande. Necesidad de modernización. Relaciones personales ya que valoran atención personalizada.</p>	<p>Oportunidades Demanda creciente en la digitalización e implementación de procesos innovadores. Ventajas competitivas para estas pymes.</p>
<p>Debilidades Limitaciones presupuestarias. Falta de conocimientos técnicos que podría incurrir a mayor esfuerzo por la consultora en implementar nuevos procesos, tecnologías.</p>	<p>Amenazas Adopción lenta por parte de las PYMES. Posible competencia de otras consultoras que se centran en pymes.</p>

Figura 6 –Matriz FODA – Segmento Pymes (elaboración propia)

Startups de base tecnológica o digitales:

Fortalezas Afinidad de conceptos y tecnología. Mentalidad de crecimiento rápido. Cultura de innovación.	Oportunidades Nuevos mercados emergentes e internacionalización de mis servicios. Networking y asociaciones con otros tipos de actores (aceleradoras, VCs) Ayuda a seguir en constante conocimiento de las tendencias gracias a estas startups.
Debilidades Presupuesto limitado. Competencia intensa por otros consultores especializados en este segmento.	Amenazas Dependencia de inversores para tener recursos para contratar mis servicios.

Figura 7 –Matriz FODA – Segmento Startups (elaboración propia)

Empresas en industrias tradicionales:

Fortalezas Gran mercado y poder adquisitivo. Necesidad de adaptación. Estabilidad y solidez lo que permitirá trabajar con ellos a largo plazo.	Oportunidades Demanda creciente de la digitalización.
Debilidades Resistencia al cambio. Burocracia y estructura regida. Falta de conocimiento técnico lo que implica mayor tiempo y esfuerzo.	Amenazas Adopción lenta por parte de estas empresas. Consultoras de mayor trayectoria y renombre aglomeradas en este segmento.

Figura 7 –Matriz FODA – Segmento Empresas tradicionales (elaboración propia)

ONG y Organismos Multilaterales:

Fortalezas Imagen y reputación de la consultora por el impacto social gracias a proyectos. Diversificación de temas y proyectos. Redes globales.	Oportunidades Creciente importancia en la digitalización e innovación. Ampliación de red de contactos por colaboración con otros profesionales o empresas. Innovación en la solución de problemas globales.
--	---

Debilidades Burocracia y lentitud en tomar decisiones. Presupuestos limitados.	Amenazas Alta competitividad a nivel regional. Cambios en las prioridades y políticas. Dependencias de factores externos como cambios económicos, políticos, sociales.
---	--

Figura 8 –Matriz FODA – Segmento ONG y Organismos Multilaterales (elaboración propia)

Sector Público:

Fortalezas Impacto social en proyectos de alcance nacional. Diversidad de proyectos.	Oportunidades Necesidad de modernización. Tendencia de digitalización del sector público. Colaboración público-privado.
Debilidades Procesos burocráticos. Presupuestos limitados. Resistencia al cambio y personas reacias al cambio.	Amenazas Cambios políticos. Procesos de contratación y licitaciones en base a pliego que aún no puedo cumplir por ser una empresa nueva.

Figura 9 –Matriz FODA – Segmento Sector Público (elaboración propia)

Parte III C: Investigación primaria de mercado y matriz de segmentación de mercado 1.0

Tareas:

- Investigación primaria – completar matriz de segmentación de mercado – obtener feedback del mercado objetivo, de observaciones, de entrevistas y experimentos.
- Hablar, observar de cerca un mínimo de dos posibles clientes finales del segmento de mercado.

Investigación primaria de mercado:

Plantilla de investigación primaria de mercado I: preparación

Segmento: Sector Privado – PYMES, grandes empresas y/o Startups

1. Fuente de investigación secundaria de mercado y lecciones claves aprendidas:
 - Tecnologías Digitales para un nuevo futuro – Cepal – Naciones Unidas 2022

- Empresas de Base Científica-Tecnológica en América Latina – Hugo Kantis (PRODEM – IDEI – UNGS) y Pablo Angelelli (BID) enero 2020
2. Perfil de la gente con la que quieres emprender (descripción del usuario final, comprador comercial, campeón, analistas de la industria, influenciadores: la descripción tiene que ser suficiente para ayudarte a identificar, encontrar y desechar a los posibles candidatos. Se puede incluir características demográficas y psicológicas:
 - Nombre específico: Gerente General
 - Descripción: Líder y tomador principal de decisiones. Está interesado en soluciones de TD para mejorar la competitividad y es el principal tomador de decisiones para contratar servicios de consultoría.
 - Nombre específico: Director o Gerente de Innovación
 - Descripción: Responsable de supervisar y mejorar la adopción de tecnología y soluciones innovadoras. Está interesado en estos para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente final. Es un influenciador y facilitador en la toma de decisiones para contratar servicios de consultoría.
 3. Entrevista Cualitativa - Lista inicial de candidatos con las que contactar:

Nombre e información de contacto	Tipo de perfil	Sector	Tamaño de la empresa
Elias Gauto	Dueño – 2da generación	Retail – Consumo Masivo	Grande
Gabriela Cibils	VC Partner	VC - Cibersons	Mediana

Figura 10 – Cuadro de entrevistas (elaboración propia)

Selección del mercado inicial

Si bien, la visión de la empresa es ser una consultora multisectorial, tengo la estrategia al poder seleccionar un mercado inicial bajo 4 preguntas importantes:

1. Poder adquisitivo de mi cliente.
2. ¿Qué tan fácil puedo llegar al cliente objetivo?
3. ¿Tengo mucha competencia y está arraigada?
4. ¿Tiene el cliente objetivo una razón fuerte para comprar mis servicios?

Plantilla de selección de mercado inicial:

Segmento: Sector privado – Pymes, grandes empresas y/o Startups

Criterios	Segmento de mercado: PYMES/Grandes empresas	Segmento de mercado: Startups
Económicamente atractivo	Promediando: Alto	Medio
Accesible para mi equipo comercial	Alto	Alto
Competitividad	Medio	Medio
Valoración estratégica	Alto	Bajo

Figura 11 – Segmento sector privado (metodología 24 pasos del emprendedor de Bill Aulet)

Obs: Las puntuaciones son: muy alto, alto, medio, bajo, impedimento

Investigación de mercado - Cálculo del TAM

A modo de investigación de mercado y para tener una idea superficial del potencial de negocio, como para conocer a mis potenciales clientes utilizare el cálculo del TAM. Esta herramienta considero más como un aproximamiento y entendimiento del mercado, no así una herramienta final, ya que considero a esta herramienta, excelente pero para empresas multinacionales y negocios más maduros. En el caso de ELIZE, emprendimiento emergente estaremos usando la lógica de bottom-up, no la de top-down (cálculo del TAM, SAM, SOM)

Para el cálculo del tamaño de mercado para ELIZE, se basó en empresas privadas activas operando comercialmente en Paraguay, como fuente principal se acudió a información del MIC (Ministerio de Industria y Comercio), este instituto que aglomera información sobre empresas registradas (formales e informales) operando en el País.

Según este estudio hecho el 2021 y según los datos disponibles, en Paraguay existen cerca de 870.000 empresas formales privadas.

Población total de empresas privadas en Paraguay		870.000		
			Moneda Local	Euros
99,70%	Micro empresas	867.390,00	Hasta 500.000.000	62.500,00
2,10%	Pequeñas	18.270,00	Desde 500.000.001 a 2.500.000.000	62.500 a 312.500
0,50%	Medianas	4.350,00	Desde 2.500.000.001 a 6.000.000.000	312.500 a 750.000
0,40%	Grandes	3.480,00	Mayor a 6.000.000.001	Mayor a 750.001
Consideramos pequeñas, medianas y grandes		26.100,00		
Facturación promedio por tipo de empresa				
	Pequeñas	187.500,00		
	Medianas	531.250,00		
	Grandes	750.001,00		
Facturación promedio x cantidad de empresas				
	Pequeñas	3.425.625.000,00		
	Medianas	2.310.937.500,00		
	Grandes	2.610.003.480,00		
TAM	Proyección mercado potencial del sector privado	8.346.565.980,00		

Figura 12 – Cálculo TAM (elaboración propia)

Analizando el TAM como investigación de mercado, lo más interesante para ELIZE será apuntar a las pequeñas, medianas y grandes empresas, por lo tanto, el TAM finalmente está considerada y calculada sobre esta lógica.

Teniendo en cuenta esta primera etapa superficial de investigación, se propone la siguiente metodología:

1. Definición de segmento.
2. Metodología Job to be done.
3. Mapa de empatía.
4. Buyer persona.
5. Customer Journey.
6. Business Model Canvas.
7. Propuesta de valor.

Jobs to be done

La metodología del Job to be done, se utilizó para entender que quiere resolver el usuario/cliente contratando a ELIZE en tres aspectos:

1. Aspecto Funcional:

- 1.1. Buscan optimización, eficiencia y digitalización de sus procesos/operaciones para aumentar su productividad.
- 1.2. Transitar la Transformación Digital integrando diferentes sistemas y bases de datos para tener una óptica integral del negocio.

1.3. Resolver problemas internos que hoy día no lo puede hacer o no tiene la capacidad con su equipo.

2. Aspecto Emocional:

- 2.1. Sentir que están innovando y que están a la vanguardia de las nuevas tecnologías, no quedarse rezagadas.
- 2.2. Sentirse seguros en el proceso de Transformación digital/Innovación, superando la resistencia interna y logrando un progreso dentro la empresa.
- 2.3. Que se vea impactado en la experiencia de sus clientes a través de productos/servicios o interacciones más digitales.

3. Aspecto Aspiracional (estatus, social)

- 3.1. Ser percibidas en el mercado como líderes y pioneras, destacándose por la adopción de procesos digitales e innovadores.
- 3.2. Crear y expandirse a nuevos mercados, aprovechando la digitalización.
- 3.3. Mejorar su experiencia a clientes, desarrollando y ofreciendo productos/servicios nuevos innovadoras y/o digitales, siendo percibidos, así como vanguardistas.

Mapa de empatía:

Teniendo en cuenta los Jobs to be done, el siguiente paso para entender mejor al cliente es utilizar la herramienta mapa de empatía y tener así una comprensión con más detalles.

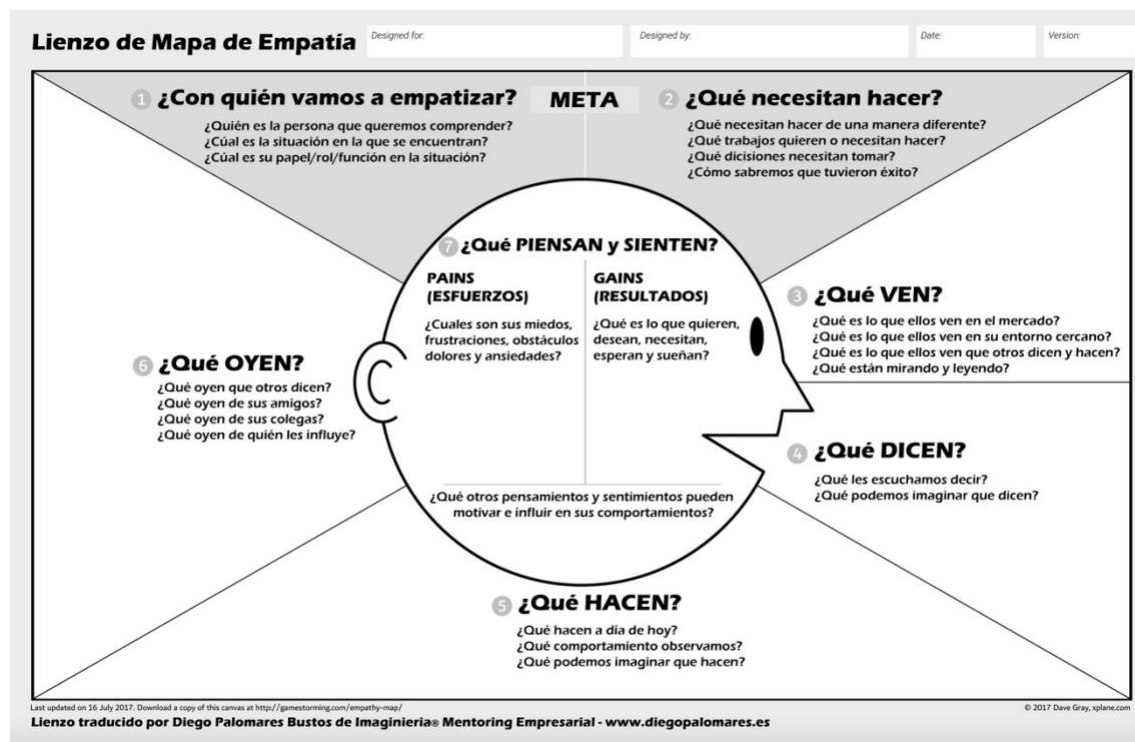


Figura 13 – Lienzo de Mapa de Empatía (Lienzo traducido por diego Palomarez)

1. ¿Con quién vamos a empatizar?

1.1. ¿Quién es la persona que queremos comprender?

1.1.1. Quiero comprender a Elias, CEO de una empresa líder en consumo masivo y Retail de Paraguay.

1.2. ¿Cuál es su situación en la que se encuentra?

1.2.1. Como CEO ve desde una perspectiva global a la empresa, sabe que es líder, pero posiblemente necesite innovar en ciertos procesos o departamentos.

1.3. ¿Cuál es su rol en la situación?

1.3.1. Tomador principal de decisión, tiene la última palabra.

2. ¿Qué necesitan hacer?

2.1. ¿Qué necesitan hacer de una manera diferente?

2.1.1. Implementar procesos de innovación y/o transformación digital dentro de la empresa.

2.2. ¿Qué trabajos quieren o necesitan hacer?

2.2.1. Liderar el cambio interno y que su equipo sea capaz de adoptar las nuevas tecnologías para seguir manteniendo el liderazgo.

2.3. ¿Qué decisiones necesitan tomar?

2.3.1. ¿Es hora de contratar una consultoría sobre innovación y TD?

2.4. ¿Cómo sabremos que tuvieron éxito?

2.4.1. Si logra implementar procesos innovadores y/o digitalización de manera inteligente y efectiva, y que este represente algún resultado cualitativo y cuantitativo a la empresa. Teniendo el reconocimiento de su directorio y posterior mercado.

3. ¿Qué ven?

3.1. ¿Qué es lo que ellos ven en el mercado?

3.1.1. Ve tendencias de mercados cada vez más disruptivos, empresas digitalizadas e innovadoras.

3.2. ¿Qué es lo que ellos ven en su entorno cercano?

3.2.1. Empresas que están en el camino de la transformación y otras que se están quedando atrás.

3.3. ¿Qué es lo que ellos ven que otros dicen y hacen?

3.3.1. Ve que algunos competidores o están adoptando nuevas tecnologías o de empresas que se están quedando rezagadas, ve mucho cambio y que está pasando todo muy rápido.

3.4. ¿Qué están mirando y leyendo?

3.4.1. Noticias de negocios, blogs de negocios.

4. ¿Qué dicen?

4.1. ¿Qué escuchamos decir?

4.1.1. Elias expresa su ambición de mantenerse líder en el mercado, como también se le escucha preocupado por mantenerse al día con las tendencias y tiene intereses de que la empresa sea considerada innovadora.

4.2. ¿Qué podemos imaginar que dicen?

4.2.1. Que necesitan y anhelan ser más innovadores.

5. ¿Qué hacen?

5.1. ¿Qué hacen hoy en día?

5.1.1. Elías, como CEO está gestionando la estrategia y operación general de la empresa, asegurando que estos se cumplan.

6. ¿Qué oyen?

6.1. ¿Qué oyen de sus colegas?

6.1.1. Necesidad de siempre ser competitivos, ya sea innovando o gestionando mejores procesos digitales.

7. ¿Qué piensan y sienten?

7.1. Pain (dolores)

7.1.1. ¿Cuáles son sus miedos, frustraciones, obstáculos, dolores y ansiedades?

7.1.1.1. Tiene temor a perder el liderazgo.

7.1.1.2. Le genera ansiedad encontrar alguna consultora con las competencias necesarias para lograr la gestión de innovación y TD.

7.2. Gains (resultados)

7.2.1. ¿Qué es lo que quieren, desean, necesitan, esperan y sueñan?

7.2.1.1. Lograr ser líderes en innovación y ejemplos de éxito de implementación de TD.

Buyer-persona

Luego como siguiente paso, ya teniendo hecho los Jobs to be done y el mapa de empatía, se personalizará a un cliente con la metodología buyer persona. El objetivo principal es personificar a esta persona.

Buyer persona – Elías Gauto:

Buyer Persona



ELIAS GAUTO

EDAD	40 años
PAÍS	Paraguay
EDUCACIÓN	ADE & MBA EEUU
OCUPACIÓN	CEO
INDUSTRIA	Retail – Consumo Masivo

DESCRIPCIÓN

Actualmente sirve como Director de Retail en una cadena de tiendas. Con un historial probado en gestión, ventas y marketing, tiene un profundo conocimiento de todas las operaciones de retail. Juan es hábil en el análisis de datos, utilizándolos para mejorar las operaciones de la tienda y optimizar las ventas. Es un innovador nato que ha liderado campañas de marketing y ventas exitosas, demostrando un enfoque creativo para atraer y retener clientes.

ROL

Elías, es la segunda generación de la empresa que fundo su Padre y hoy en día es el CEO de la misma. Es una empresa consolidada y tiene varias representaciones de marcas internacionales, se dedica a la comercialización y distribución de productos masivos.

DESAFÍOS

El mayor desafío de un empresario de su calibre es encontrar el equilibrio de la necesidad de innovar y la de digitalización y la de las inversiones asociadas que esto conlleva, como la adopción de sus recursos humanos.

OBJETIVOS

Lograr que la empresa siga siendo competitiva en el tiempo a través de implementaciones de procesos innovadores.

COMPORTAMIENTOS Y MOTIVACIONES

Elías es más tradicional, usa LinkedIn para mantenerse informado, pero también así revistas referentes en los negocios y blogs de negocios.

Figura 14 – Buyer persona (elaboración propia)

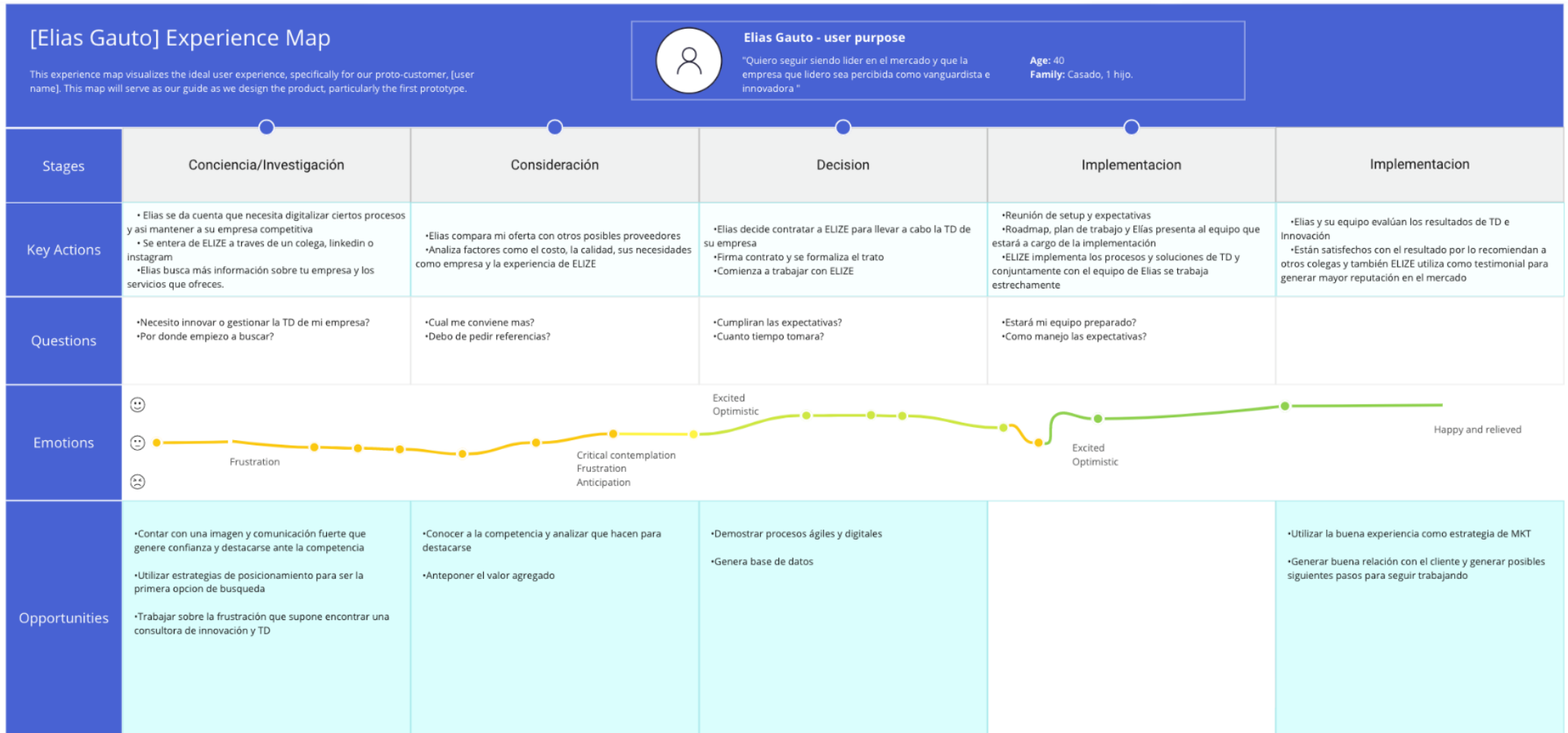
Customer Journey

Intentemos imaginar un customer journey de Elías, y así poder definir momentos y sub-momentos de la pre-compra, compra y post compra. Esto nos servirá para imaginar el viaje ideal y que es lo que tiene que pasar, para luego en base a esta premisa construir toda la estrategia y servicios.

El customer journey propuesto fue dividido en los siguientes momentos:

1. Conciencia/Investigación.
2. Consideración de compra.
3. Decisión de compra.
4. Implementación.
5. Evaluación.

Imaginemos un Customer Journey - Figura 15 – Customer Journey elaboración propia con la herramienta MIRO (elaboración propia)



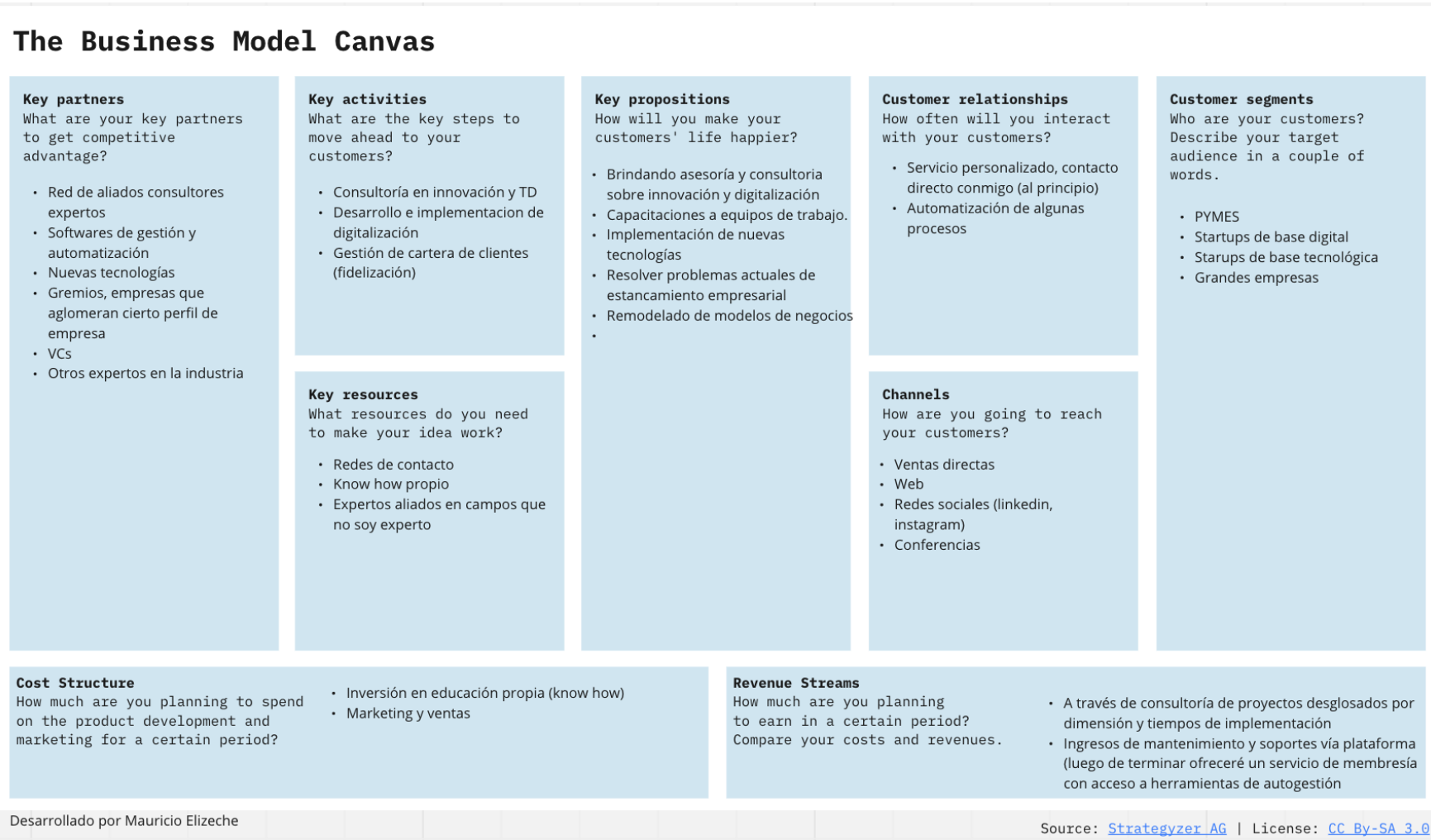
Como resultado tenemos un Customer Journey donde el cliente atraviesa por una frustración (emoción mala) hasta un el final de este, encontrándose feliz por el resultado llevado a cabo. Esto es imaginándonos que el servicio prestado por ELIZE sigue los patrones de calidad y expectativas.

De la misma forma encontramos oportunidades para trabajar en dos momentos en especial, que son la pre-compra (conciencia/investigación) y la consideración. Sobre estos, podemos poner especial atención para ser relevantes y destacarnos ante la competencia, tratando de paliar la frustración que conlleva contratar a una nueva empresa consultora.

Parte II: Modelo de negocio definitivo y validado con cliente

1. Business Model Canvas.
2. Propuesta de valor.
3. Lista de servicios.
4. Política de precios.

Business Model Canvas – Figura 16 – BMC (elaboración propia con la herramienta MIRO)



Pirámide B2B

En base al Business Model Canvas y al análisis de la pirámide de Bain & Company, se ha seleccionado los puntos claves en lo que se estará trabajando con cada uno de los clientes.

Esto será el punto de entrada para desarrollar la propuesta de valor y luego pasar a la estrategia de Marketing.

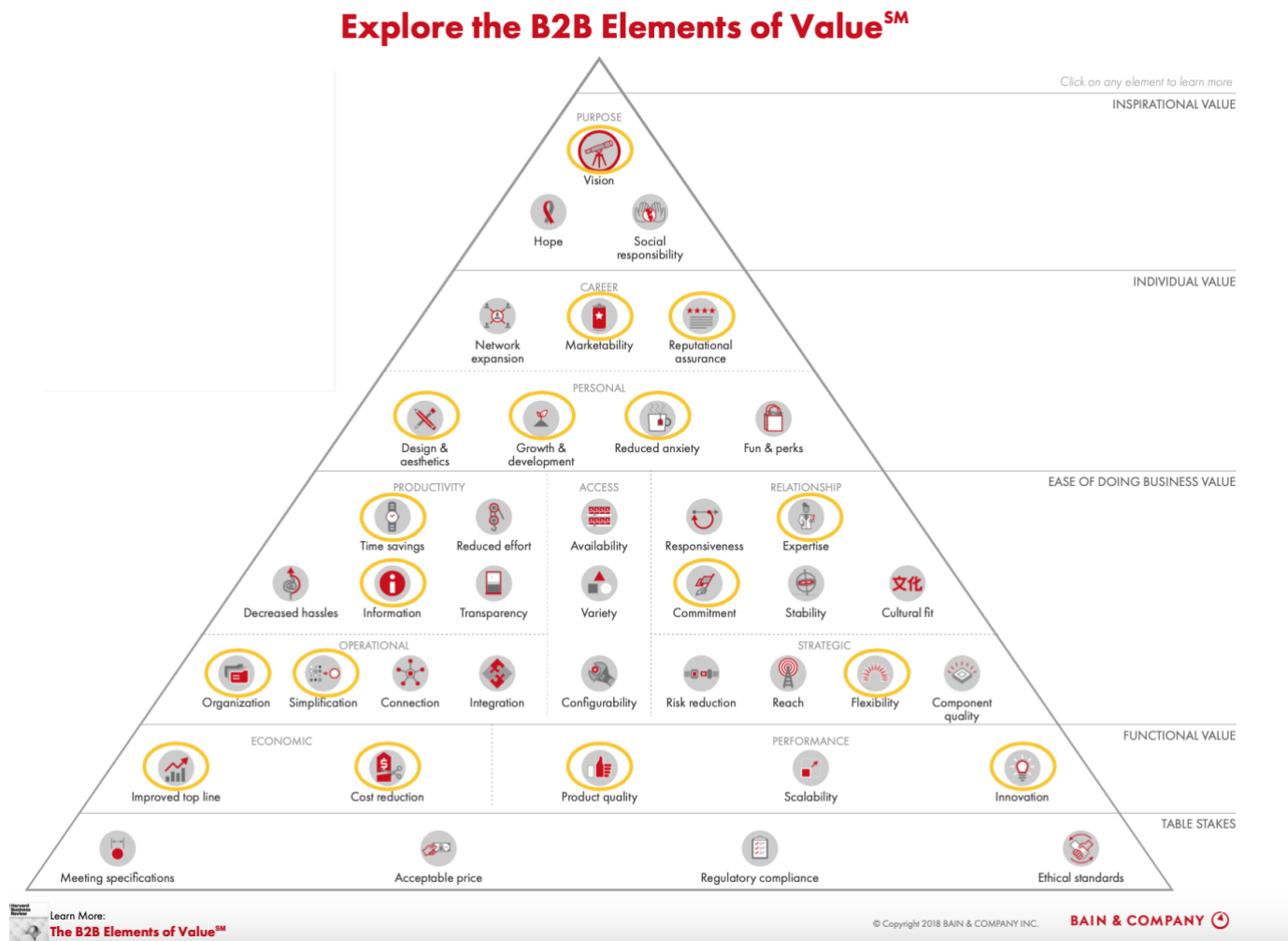


Figura 17 – B2B Pirámide de Bain & Company

Propuesta de Valor

La propuesta de valor es de suma importancia para determinar finalmente como será planteado el servicio, para esto se utilizó la metodología del lienzo de propuesta da valor de la consultora Strategyzer. El objetivo es entender:

1. El trabajo que tiene que hacer el cliente.
2. Los dolores que tiene por cada trabajo.
3. Los alivios que tiene por cada trabajo.

Estos tres puntos mencionados anteriormente se trabajaron en el lado del lienzo izquierdo para luego pasar al lado derecho, donde finalmente tendremos respuestas y resultados a los mismos, que se pueden resumir en:

- Pain relievers.
- Gain creators.
- Y finalmente los productos y servicios que respondan a todo estos.

Todo lo mencionado podemos verlo gráficamente en detalle en el lienzo trabajado:

The Value Proposition Canvas

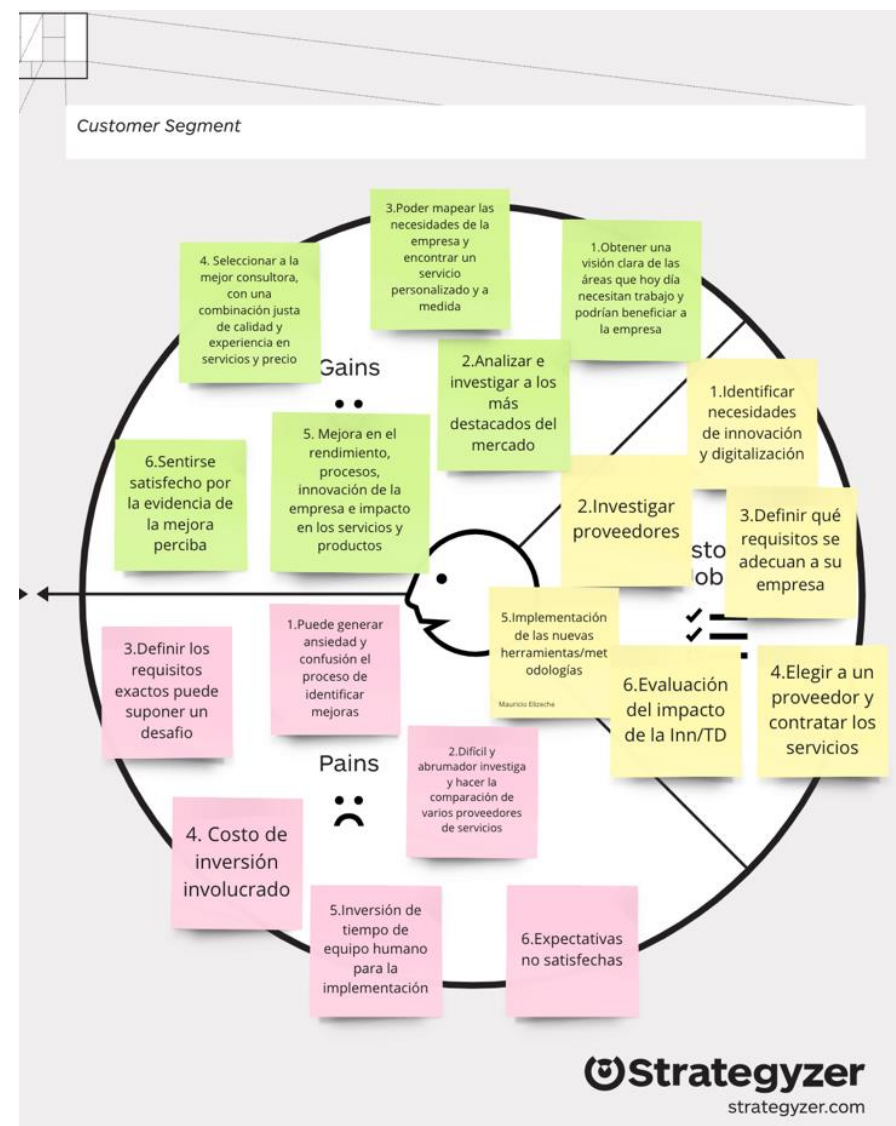
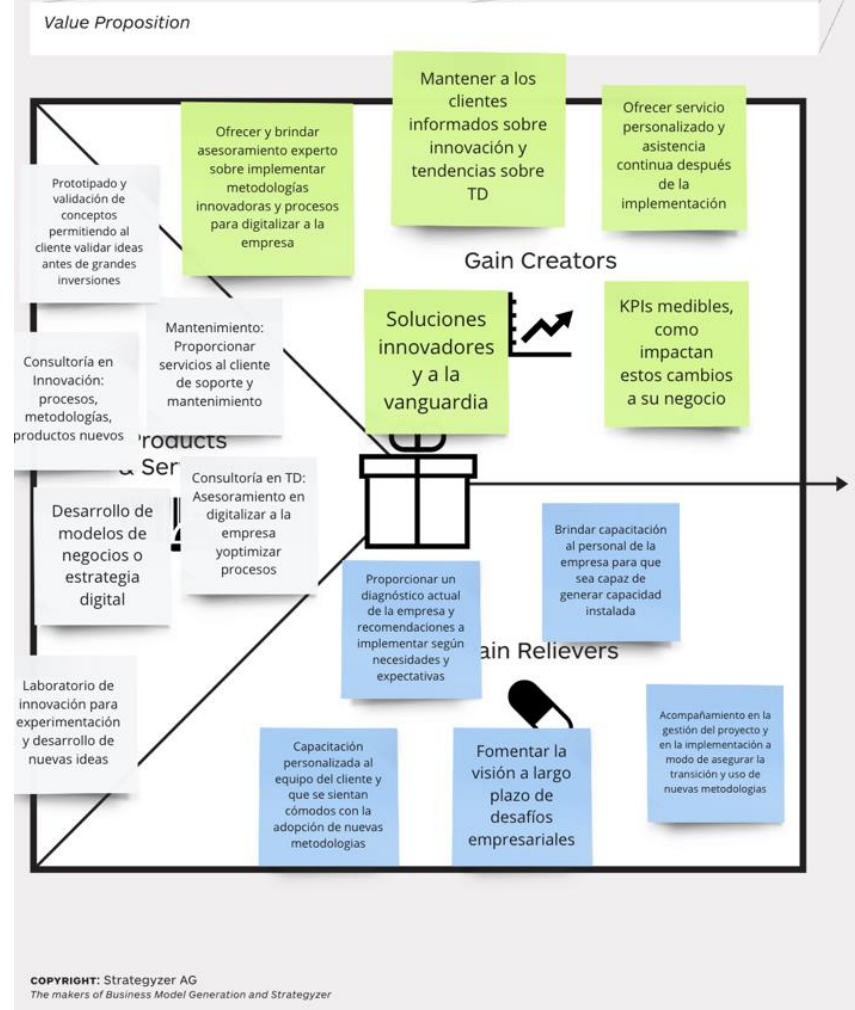


Figura 17 – Lienzo propuesta de valor (elaboración propia con la

herramienta MIRO & Strategyzer)

El desarrollo da como resultado nuestra propuesta de valor utilizando la plantilla de ad-lib:

Nuestro **asesoramiento de consultoría** ayuda a **empresas tradicionales y a startups** que quieren **innovar y digitalizarse** para **optimizar y automatizar procesos, ser más competitivos y destacarse en el mercado de manera diferente.**

Lista de Servicios

Nuevamente se expone los pasos que se trabajaron para lograr identificar la lista de servicios de ELIZE:

1. Definición de segmento.
2. Metodología Job to be done.
3. Mapa de empatía.
4. Buyer persona.
5. Customer Journey.
6. Business Model Canvas.
7. Propuesta de valor-

Como resultado tenemos la siguiente lista de servicios que ELIZE estará brindando en esta primera etapa:

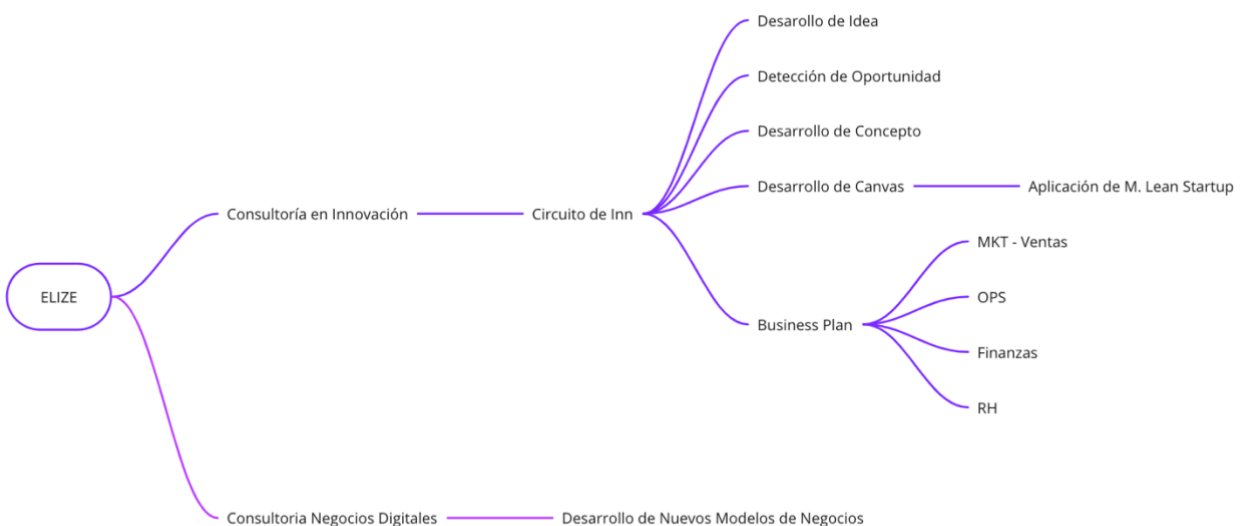


Figura 18 – Lista de servicios (elaboración propia con la herramienta MIRO)

1. Consultoría en Innovación:

- 1.1. Circuito de Innovación (tanto para emprendimientos como intraemprendimiento de grandes corporaciones)
 - 1.1.1. Desarrollo de ideas.
 - 1.1.2. Detección de oportunidades.
 - 1.1.3. Desarrollo de concepto
 - 1.1.4. Desarrollo de Canvas
 - 1.1.4.1. Aplicación de metodología Lean Startup
 - 1.1.5. Desarrollo de Business Plan
 - 1.1.5.1. MKT – Ventas
 - 1.1.5.2. Operaciones
 - 1.1.5.3. Finanzas
 - 1.1.5.4. RH (Recursos Humanos)

2. Consultoría Digital

- 2.1. Desarrollo de Nuevos Modelos de Negocios

Precios de Servicios

Para poder avanzar con la política de precios, primeramente se dividió en dos:

- 1. Por una parte, una etapa MVP más ágil y sin mucha estructura.
- 2. Luego, un escalado de operaciones y por ende de precios.

Al ser un negocio de servicios y por lo tanto de horas hombre de consultoría se analizaron temas como la cargabilidad máxima que un consultor puede ser eficiente, que normalmente suele ser en torno al 70% y 80%, sobre el total de horas trabajadas. En Paraguay la cantidad de horas trabajadas en un año es de 2.304 según el periódico Economía virtual de Paraguay, estudio hecho en el 2022.

A modo de no complejizar el cálculo de las horas hombre, se decidió poner a prueba otra política de precios.

Etapa MVP:

- 1. **Horas hombre, costes indirectos y directos:** Para calcular el costo de los servicios se tomaron como referencia costos directos e indirectos:
 - 1.1. **Costos directos:**
 - 1.1.1. Horas hombres.
 - 1.2. **Costos indirectos:**
 - 1.2.1. Costo de oficina básico.
 - 1.2.2. Depreciación de equipos personales.
 - 1.2.3. Servicios de MKT básico.
 - 1.2.4. Servicios de contabilidad básico.

Política de precios

Como se puede apreciar en esta primera etapa, el cálculo y la asociación del costo a los dos tipos de servicios principales está bastante ajustado. El objetivo está claro y es la validación del MVP y del cliente.

SERVICIOS	HORAS INVERTIDAS	COSTO X HORA	COSTO TOTAL	PRECIO
Consultoría en Innovación	15			
Círculo de Innovación				
Desarrollo de Idea	2			
Detección de Oportunidad	2	-80	-1200	1900
Desarrollo de Concepto	2			
Desarrollo de Canva y Lean S.	5			
Boceto estructural de Business Plan	4			
Consultoría Negocios Digitales	10			
Desarrollo de Nuevos Modelos de Negocios	10	-80	-800	1600

Figura 19 – Cálculo Precios (elaboración propia)

Etapa escalada de operaciones:

- Horas hombre, costes indirectos y directos:** Para poder calcular el costo de los servicios se tomaron como referencia costos directos e indirectos:
 - Costos directos:**
 - 1.1.1. Horas hombres.
 - 1.1.2. Capacitaciones.
 - Costos indirectos:**
 - 1.2.1. Alquiler de oficina co-working.
 - 1.2.2. Equipos informáticos.
 - 1.2.3. Servicios de MKT.
 - 1.2.4. Servicios de contabilidad y asesoría.
- Investigación de mercado:** Además de los costos directos e indirectos, parte de la investigación de mercado que se mencionó anteriormente sirvió como termómetro comercial de cuanto cobra aproximadamente la competencia, se tomó como base a KOGA y a otros consultores independientes.
- Valor percibido:** El valor percibido que el cliente captura con los servicios de ELIZE.

Política de precios

En esta etapa el cálculo se basó en el costo promedio del mercado y luego un precio que se consideró según el valor percibido que puede llegar a tener el cliente.

SERVICIOS	HORAS INVERTIDAS	COSTO X HORA	COSTO TOTAL	PRECIO
Consultoría en Innovación	15			
Círculo de Innovación				
Desarrollo de Idea	2			
Detección de Oportunidad	2	-110	-1650	3750
Desarrollo de Concepto	2			
Desarrollo de Canva y Lean S.	5			
Boceto estructural de Business Plan	4			
Consultoría Negocios Digitales	10	-110	-1100	2500
Desarrollo de Nuevos Modelos de Negocios	6			

Figura 20 – Cálculo Precios (elaboración propia)

Parte III: Plan de Marketing & Ventas

Situación actual del mercado

Paraguay es un país emergente ubicado en el corazón de América del sur, esto puede ser de ubicación estratégica para el futuro de ELIZE ya que linda con Brasil, Argentina y Bolivia. El mismo como mercado emergente está en procesos de cambios y evolución sobre la adopción de la tecnología y más que nada sobre la innovación empresarial.

Hoy día se habla mucho del comercio electrónico, la digitalización, nube, la IA y la automatización pero desde mi punto de vista faltan players importantes como consultoras que se especialicen en Innovación y Transformación Digital.

Además de lo mencionado, la digitalización está empezando a cambiar los modelos de negocios tradicionales y muchas empresas quieren también sumarse a esta ola de innovar o transformarse digitalmente. De la misma forma, se está viendo cómo el ecosistema startapero y/o de emprendedores digitales está creciendo, mostrando una cultura de innovación emergente.

Como vimos anteriormente, el gobierno paraguayo y muchas instituciones gubernamentales, organismos multilaterales como el BID y el PNUD, están fomentando e implementado políticas y programas de apoyo para transformar digitalmente el sector empresarial.

Problemas/Desafíos

Teniendo en cuenta este contexto y la situación actual del mercado, puedo enumerar algunos desafíos que encontraré como consultora:

1. **Adquisición de clientes:** Desafíos principalmente en captar y encontrar clientes, teniendo en cuenta la naturaleza de especialización de la consultora, puede que les cueste entender o no estar convencidos de la necesidad de innovar y/o transformarse digitalmente.
2. **Cambio Organizacional:** Conectado con el punto anterior, la resistencia al cambio puede ser uno de los mayores obstáculos dentro de las empresas.
3. **Competencia:** Ofrecer una buena propuesta de valor con costos agresivos será clave para el ingreso al mercado compitiendo con players ya presentes en el mercado.
4. **Proponer una metodología medible y con impacto:** Proponer que la transformación digital e innovación impacte directamente en el ROI, o por lo menos generar KPIS medibles.

Mapa de competidores

Estrategia Canvas

Para analizar a la competencia se decidió usar dos metodologías, la primera se llama Estrategia Canvas, que permitirá dibujar donde quiere estar ELIZE en base al análisis de los top 3 competidores. Se tiene por sentado que es un análisis subjetivo y lo que logra esta metodología es ilustrar de manera gráfica como se ven a los competidores y cómo la empresa ELIZE quiere ser vista.

Para el uso de esta metodología se listaron los key factors principales para tener en cuenta, que son:

1. **Especialización en Innovación y Transformación Digital:** El nivel de profesionales especializados tanto en Innovación como en Transformación Digital.
2. **Nework:** Que tan bien conectados están en el mercado local.
3. **Presencia en el ecosistema:** Participación y fomento en el ecosistema emprendedor y empresarial.
4. **Marketing:** Cómo se venden, donde están y que hacen al respecto.
5. **Precio:** Nivel de precios estimados.

Strategy Canvas

Analisis de la competencia

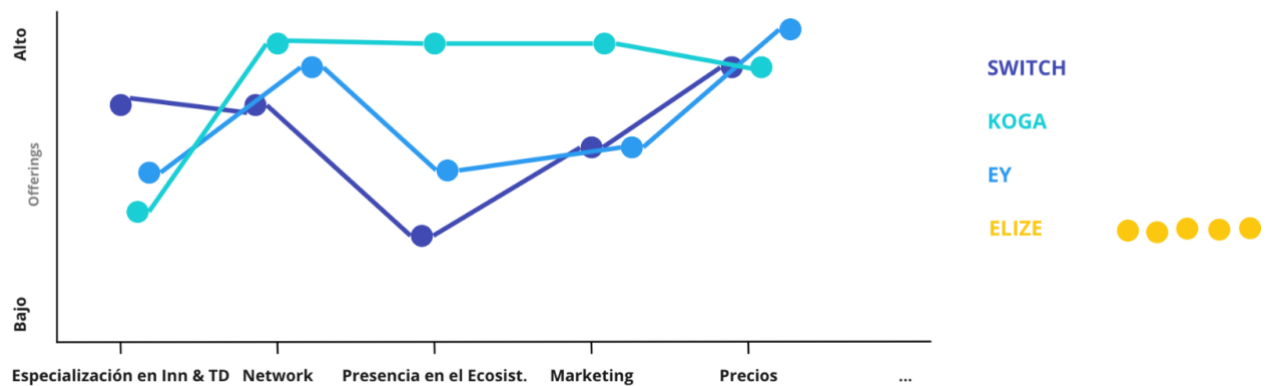


Figura 20 – Strategy Canvas (elaboración propia utilizando la herramienta MIRO)

Análisis y definición de estrategia

Podemos observar, entre los competidores SWITCH, EY & KOGA tienen curvas de valor similares, pero el que más se destaca entre estos factores es KOGA.

Se reconoce que estas empresas ya tienen mercado recorrido, por lo tanto, intentar ser mejores en el corto plazo supone un desafío. Por lo tanto, ELIZE pretende ubicarse con la siguiente curva de valor:

Strategy Canvas

Analisis de la competencia

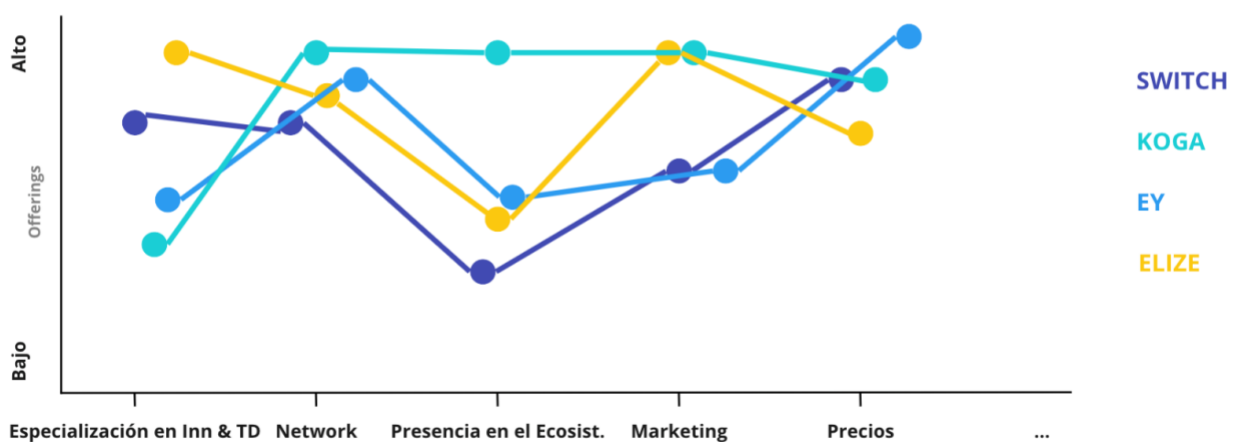


Figura 21 – Strategy Canvas (elaboración propia utilizando la herramienta MIRO)

- **Especialización en Innovación & Transformación Digital:** Punto fuerte de ELIZE, ya que pretender ser una consultora especializada en Innovación y TD, suponiendo alto valor la experiencia académica del fundador con un Máster de Innovación de la UB y un Diploma Executive en Digital Business de ESADE.
- **Network:** Consideramos que el network de Mauricio Elizeche en Paraguay es bastante robusto, ya que está conectado y forma parte de gremios importantes como La Unión Industrial Paraguaya, Vistage, el ecosistema emprendedor, y el sector público. Esto permitirá poder posicionar a ELIZE de manera rápida con alianzas y contactos a través de campañas digitales en un principio a través de la propia marca personal.
- **Presencia en el ecosistema:** Esté key factor implica participación en gremios, mentoría y fomento a programas. En este sentido si bien tenemos mapeado hacerlo creemos que no será prioridad en la primera etapa de ELIZE
- **Marketing:** Inversión en digital, posicionamiento con SEO y SEM, como destaque en LinkedIn e Instagram.
- **Precios:** Según la estructura de costos iniciales de ELIZE, se podrá ofrecer precios competitivos.

Diagrama perceptual y mapping

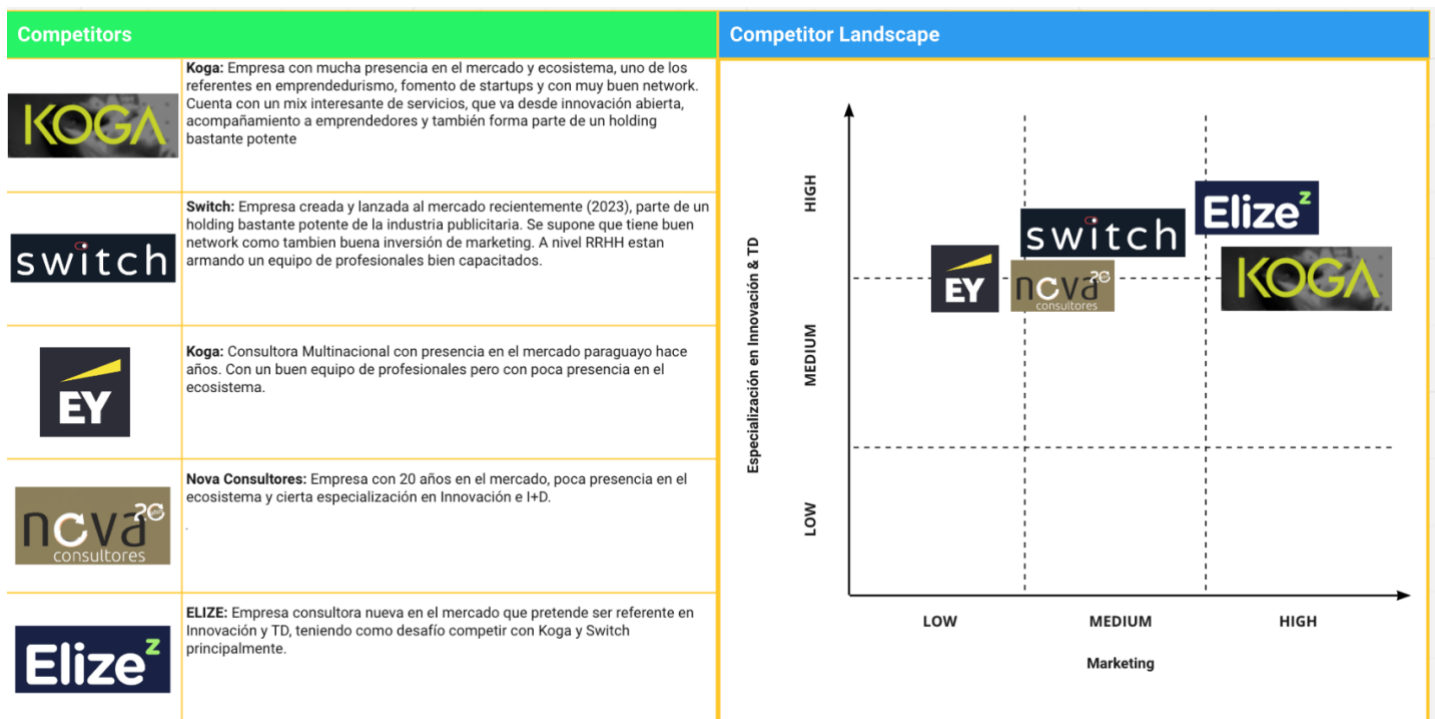


Figura 22 – Mapa de competidores (elaboración propia utilizando la herramienta MIRO)

ELIZE pretende trabajar sobre dos ejes, la especialización en Innovación y Transformación Digital, así como la fuerte inversión en marketing, posicionándose como referente.

En un futuro también se desarrollará un plan estratégico de alianzas con otras empresas, proyectos y programas gubernamentales

Oportunidad detectada en el mercado

Propuesta de valor: Que ofrecemos y que nos hace distintos

El mercado objetivo fue elegido en base a la propia experiencia del fundador, ya que trabajo en los tres ecosistemas a lo largo de su vida profesional, primero como emprendedor, ya que fundó y cofundó varios proyectos en el sector privado y en su más reciente experiencia tuvo la tarea de trabajar como consultor con proyectos gubernamentales y cooperaciones multilaterales del BID, PNUD y El Banco Mundial, siendo participe especialmente en procesos de innovación y transformación digital en el sector privado y público, obteniendo una mirada macro del mercado y viendo la oportunidad de negocio.

La propuesta de valor de ELIZE es asesorar y acompañar a cada proyecto de innovación y transformación digital aplicando el know how aprendido en Barcelona, más precisamente con el Máster de la UB sobre innovación y con la especialización en Digital Business de ESADE. Esta combinación de habilidades y aprendizaje, sumado a la experiencia de haber vivido en el extranjero hace que sea un aporte altísimo para las empresas que quieran ser asesoradas por ELIZE en Paraguay.

Finalmente, la propuesta de valor de ELIZE se será: Nuestro **asesoramiento de consultoría** ayuda a **empresas tradicionales y a startups** que quieren **innovar y digitalizarse** para **optimizar y automatizar procesos, ser más competitivos y destacarse en el mercado de manera diferente.**

Misión

Elize se compromete a impulsar la innovación y la transformación digital, gracias a nuestra asesoría de consultoría con un know how sólido y enriquecedor tomado del exterior. Acompañamos a nuestros clientes en sus desafíos ayudándoles a ser más competitivos y destacarse en el mercado.

Visión

Ser referentes en proyectos de innovación y transformación digital en Paraguay en cuatro años, para luego trabajar a nivel regional y generar una marca potente en lo que se refiere en innovación y TD. Nos vemos como una consultora indispensable para cualquier organización que aspire a marcar la diferencia y ser líder en su sector.

Valores

- **Experiencia:** Valoramos nuestra experiencia profesional y el know how capturado en el exterior, lo usamos como guía para orientar a nuestros clientes.
- **Innovación:** Como eje principal de nuestro día a día para ser más eficientes y competitivos.
- **Educación:** Apostamos por la formación constante como base para ofrecer servicios de calidad y de tendencias.
- **Personalización:** Cada proyecto y empresa es único, por eso nos esforzamos para entender tus necesidades y proponer soluciones a medida.

Propósito

A través de nuestra experiencia y conocimiento, buscamos servir como catalizador de cambio y crecimiento en las organizaciones mediante nuestro asesoramiento. Estamos comprometidos a asesorar a empresas, ya sean tradicionales o a empresas emergentes que deseen ser más competitivas mediante la innovación y la transformación digital.

Marca

Logotipo – Pantone – Tipografía – Aplicación Web y RRSS

Web

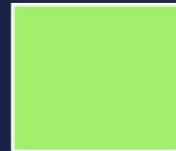


Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg
Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn Oo
Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv
Ww Xx Yy Zz
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Arial Rounded MT Bold



PANTONE
#222747



PANTONE
#baef74



Figura 23 – Marca y mockups (elaboración propia)

Redes Sociales

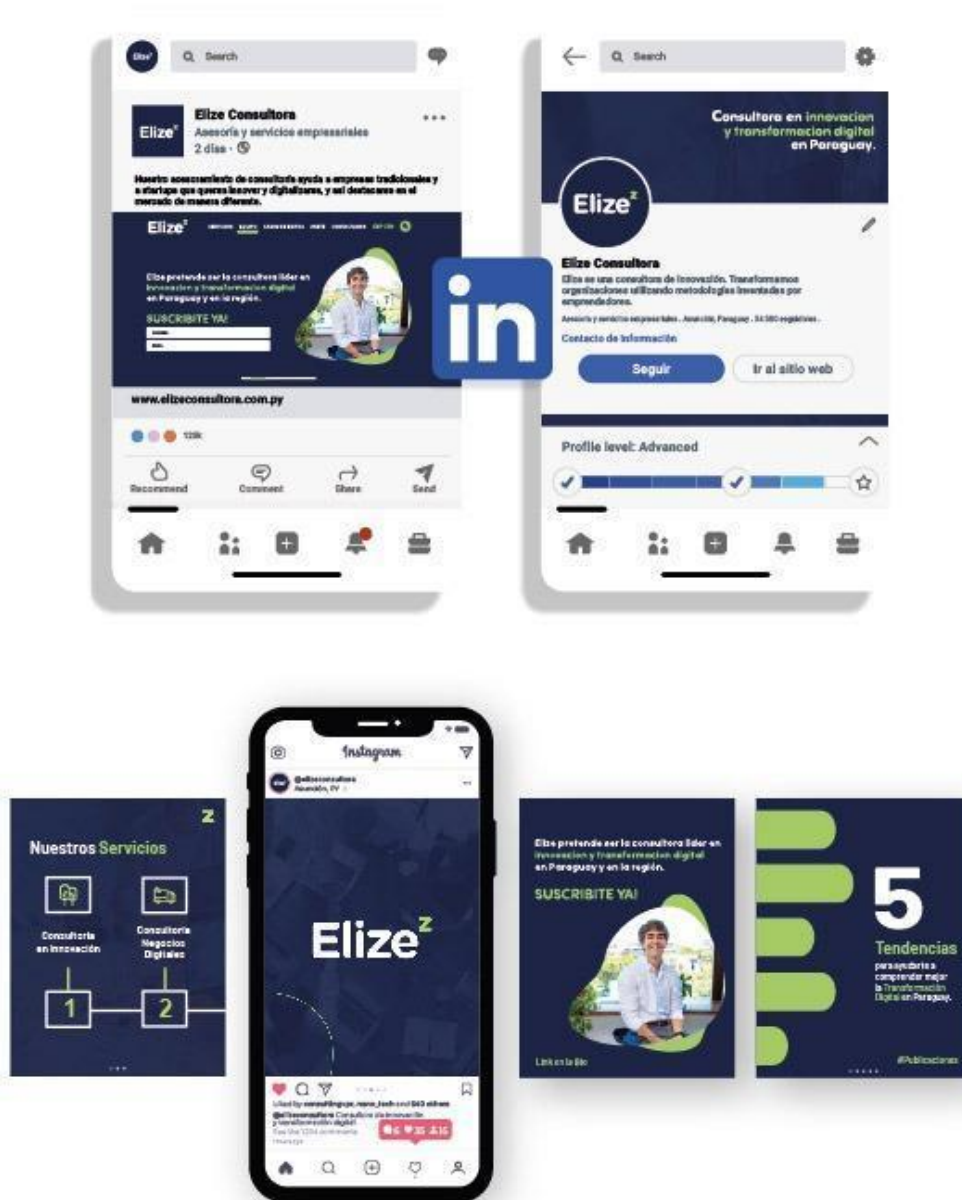


Figura 24 – Mockups RRSS (elaboración propia)

Estrategia de MKT

El objetivo principal de ELIZE es tener éxito en el mercado paraguayo en un corto plazo de 12 meses, y de la misma forma se presentará una estrategia macro a 4 años vista. Se decidió usar el marco SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) y proponer una estrategia de MKT compacta y ágil en base a los siguientes ejes de trabajo:

1. **Awareness:** Logrando visibilidad y conciencia de la marca ELIZE en el mercado de Paraguay y gracias a esta adquisición de clientes.
2. **Crecimiento de clientes:** Proponer una estrategia de mkt y comercial inteligente y agresiva, esto aumentará la cartera de clientes y consecuentemente el aumento de ingresos.
3. **Fidelización y upselling:** Mejorar la satisfacción de los clientes actuales con el objetivo de lograr recompra, como también sobre estos construir nuevas formas de vender y referenciar.

Road Map - Estrategia de MKT & Ventas

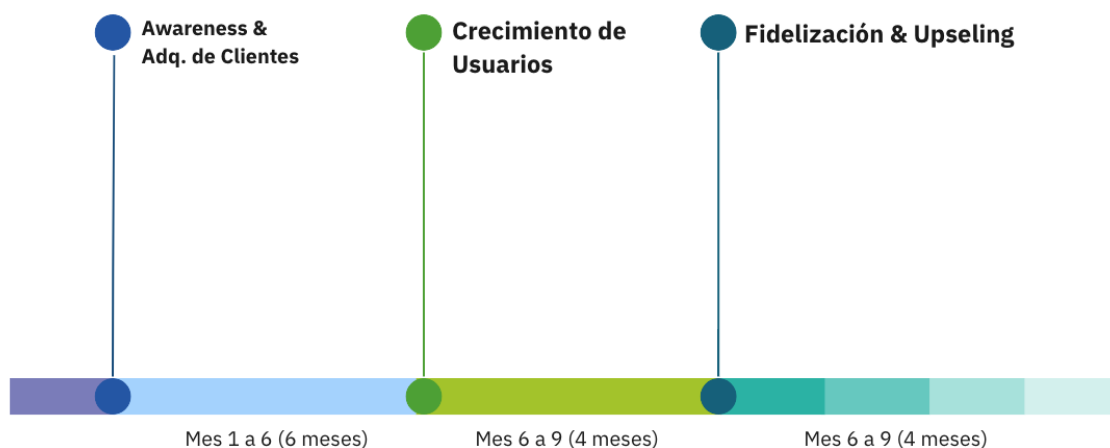


Figura 25 – RoadMap (elaboración propia utilizando la herramienta MIRO)

Por cada eje se desarrolló un objetivo SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales)

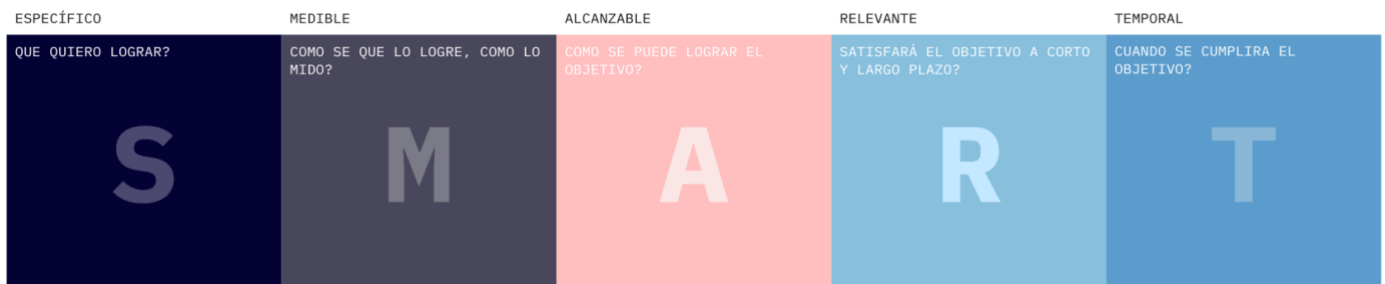


Figura 26 – SMART (elaboración propia utilizando la herramienta MIRO)

Awareness

La visibilidad y el awareness de la marca ELIZE es el primer objetivo prioritario, ya que sobre esto se construirá el resto de los objetivos. Además de lo mencionado, se considera que el primer movimiento en el mercado es el más importante, por lo tanto se planificará y ejecutará tácticas inteligentes y agresivas.

Objetivo: Lograr visibilidad y conciencia de la marca ELIZE en el mercado de Paraguay, y como resultado adquisición de cliente.

Estrategia

1. Objetivo SMART Visibilidad y conciencia de marca:

- 1.1. **Específico:** Incrementar la visibilidad de marca del 50% en los próximos 6 meses.
- 1.2. **Medible:** A través del alcance de las RRSS, Free publicity en prensa, leads generados en la Web vía contacto y objetivos comerciales.
- 1.3. **Alcanzable:** Gracias a la optimización SEO, la ejecución en las RRSS, la gestión de prensa y la gestión comercial.
- 1.4. **Relevante:** En línea con el objetivo de aumentar la conciencia y visibilidad de marca.
- 1.5. **Temporal:** En los próximos 6 meses.

2. Objetivo SMART adquisición de clientes:

- 2.1. **Específico:** Adquirir 20 nuevos clientes.
- 2.2. **Medible:** ROI de la campaña de MKT y en línea con el KPI comercial de adquisición de clientes.
- 2.3. **Alcanzable:** Gracias a la estrategia de MKT agresiva, la prospección comercial y las ventas uno a uno, como también generación de contenido relevante para hacer push y lograr este objetivo.
- 2.4. **Relevante:** En línea con el objetivo de ganar cuota de mercado y crecimiento.
- 2.5. **Temporal:** En los próximos 6 meses.

Tácticas

Detallo las tácticas a llevar a cabo para lograr el objetivo SMART de **Lograr visibilidad y conciencia de la marca ELIZE en el mercado de Paraguay, y como resultado adquisición de cliente.**

1. **Web:** La web será uno de los canales principales para la automatización del proceso comercial, las acciones serán:
 - 1.1. Interfaz sencilla con buen diseño y práctica con los servicios bien explicado.
 - 1.2. Video presentación en la web: video corto explicando el propósito de ELIZE, los servicios que ofrece y como ELIZE podrá ayudar a las empresas a transformarse digitalmente y todo lo que respecta a innovación.
 - 1.3. Optimización SEO/SEM: Trabajar fuertemente en la optimización web ya que será uno de los canales principales para la visibilidad de la consultora y la obtención de leads. Uso de palabras claves, webs prácticas y rápidas con la información justa y necesaria.
2. **MKT de RRSS:** Otro de los canales en el cual haré mucho hincapié son en las redes sociales, principalmente en:
 - 2.1. **LinkedIn:** Plataforma profesional por excelencia para conectar con empresas y personas claves.
 - 2.2. **IG:** Plataforma importante y de soporte a LinkedIn con un idioma más coloquial y cercano a potenciales clientes.
3. **PR (Relaciones públicas):** Al inicio es importante construir una red con medios locales tradicionales y digitales para dar a conocer a la empresa, el objetivo es contar con espacios de entrevistas y free publicity.
4. **Ventas:** En cuanto a ventas combinaremos las ventas tradicionales (Base de datos, llamadas frías, reuniones) con lo mencionado anteriormente de Web, RRSS. Ventas tendrá objetivos acordes al objetivo y también metodologías de automatizaciones comerciales.

Crecimiento de clientes

En lo que respecta a crecimiento de usuarios, corresponde a la segunda etapa de la estrategia de MKT y de Ventas, de alguna forma se podría trabajar en paralelo desde el mes 6 y así hacer crecer la clientela.

Objetivo: Proponer una estrategia de mkt y comercial inteligente y agresiva, esto aumentará la cartera de clientes y consecuentemente el aumento de ingresos.

Estrategia

1. **Objetivo SMART Crecimiento de clientes**
 - 1.1. **Específico:** Aumentar la Base de datos (BBDD) de clientes en un 25%.
 - 1.2. **Medible:** Con el seguimiento de nuevos clientes en base a objetivos comerciales y la tasa de cross selling.
 - 1.3. **Alcanzable:** A través de estrategias de networking, estrategias de MKT y objetivos comerciales alcanzables y medibles.

1.4. **Relevante:** Se relaciona directamente con el objetivo de seguir creciendo.

1.5. **Temporal:** 4 meses

Tácticas

Detallo las tácticas a llevar a cabo para lograr el objetivo SMART de **Proponer una estrategia de MKT y comercial inteligente y agresiva, esto aumentará la cartera de clientes y consecuentemente el aumento de ingresos.**

1. **Estrategias de Networking:** Uno de los principales key factors para ELIZE es la red de contactos y esto va muy conectado al plan de mkt y comercial. El objetivo es asistir a eventos, conferencias para conocer nuevos clientes y hacer conocer a ELIZE.
2. **Creación de alianzas estratégicas:** Colaboración con otras consultoras en proyectos o referir clientes mutuamente por área de expertis que ELIZE no cuenta.
3. **Bottom up Ventas:** Proponer KPIs medibles y alcanzables para generar BBDD y ventas, por ejemplo:
 - 3.1. Base de datos de clientes de 30 empresas objetivo.
 - 3.2. Buscar personas via linkedin de estas empresas, en este caso dueños, gerentes comerciales o de compras (utilización de herramientas de automatización y exportación de linkedin a base de datos)
 - 3.3. Llamadas frías, contactos vía mail e inmail.
 - 3.4. Agendamiento de reuniones.
4. **SEM:** Como apoyo a los métodos tradicionales, nos enfocaremos al SEM (Search Engine Marketing) con las siguientes acciones:
 - 4.1. Anuncios de búsqueda: Anuncios en motores de búsqueda en Google en base a keywords relacionados a los servicios de ELIZE.
 - 4.2. Remarketing: Visibilidad de anuncios a personas que han visitado el sitio web de ELIZE pero que no se han convertido en clientes aún.

Fidelización y upselling

La estrategia de fidelización y del upselling tiene como objetivo mantener a la clientela actual satisfecha con los servicios de ELIZE y gracias a esto buscar oportunidades para seguir generando valor que obtienen de los servicios, ya sea con la adquisición de servicios adicionales o personalización de servicios a medida que puedan demandar.

Objetivo: Lograr una tasa de retención del 80% de clientes actuales y generar nuevos aumentos de los contratos actuales en un 10% en los próximos 6 meses.

Estrategia

1. Objetivo SMART de Fidelización y Upselling:
 - 1.1. **Específico:** Lograr una tasa de retención del 80% de clientes actuales y generar nuevos aumentos de los contratos actuales en un 10%.
 - 1.2. **Medible:** a través de tasas de retenciones de cliente y de aumento del up selling.

- 1.3. **Alcanzable:** Gracias a la gestión comercial, programas de lealtad y comunicación regular.
- 1.4. **Relevante:** En línea con el objetivo de crecimiento de la empresa y de satisfacción de los clientes.
- 1.5. **Temporal:** En los próximos 4 meses.

Tácticas

Detalle las tácticas a llevar a cabo para lograr el objetivo SMART de **lograr una tasa de retención del 80% de clientes actuales y generar nuevos aumentos de los contratos actuales en un 10% en los próximos 6 meses.**

1. **Retroalimentación constante:** Proporcionar un servicio excepcional, pero de la misma forma ir midiendo la satisfacción del cliente en el proceso y el final de un servicio, con el objetivo de ir tomando información directa de cliente y mejoramiento continuo.
2. **Comunicación:** estar en contacto comunicativamente con el cliente sobre estatus, progreso, posibles problemas y también sobre tendencias.
3. **Programa de lealtad:** Recompensa a clientes con descuento en servicios futuros y acceso a recursos exclusivos.
4. **Ofertas a medida:** En base a la identificación de necesidades y oportunidades poder ofrecer servicios a medida para el cliente.

Plan de acción

En el plan de acción el objetivo es seguir el roadmap estratégico y sus tácticas, pero algunas acciones pueden ser complementarias a otras por lo tanto el plan de acción puede no seguir el road map planteado anteriormente y en base a los 3 ejes estratégicos de:

1. **Awareness & Adquisición de clientes:** Comienza en el mes 1 y termina en el mes 6. En cuanto a la campaña de Web y PR se fijó como fecha de término el mes 6 para hacer una suerte de campaña y luego poder medir el impacto y resultados, esta misma lógica se aplicará a otras tácticas.
2. **Crecimiento de clientes:** Lo mismo podemos observar con el eje de crecimiento, el SEO por ejemplo empieza desde el mes 6 y va hasta el mes 9. Lo que corresponde a Network y alianzas estratégicas si bien se podría empezar en el mes 1, estaré dando más foco desde el mes número 6 con acciones más concretas.
3. **Fidelización & Upselling:** Lo que respecta a este último eje de trabajo, si necesitamos clientes activos para poder trabajar en retroalimentación, comunicación con clientes para luego activar un programa de lealtad y ofertas a medida de servicios.

Todo esto podemos observar en el siguiente cronograma Gantt:

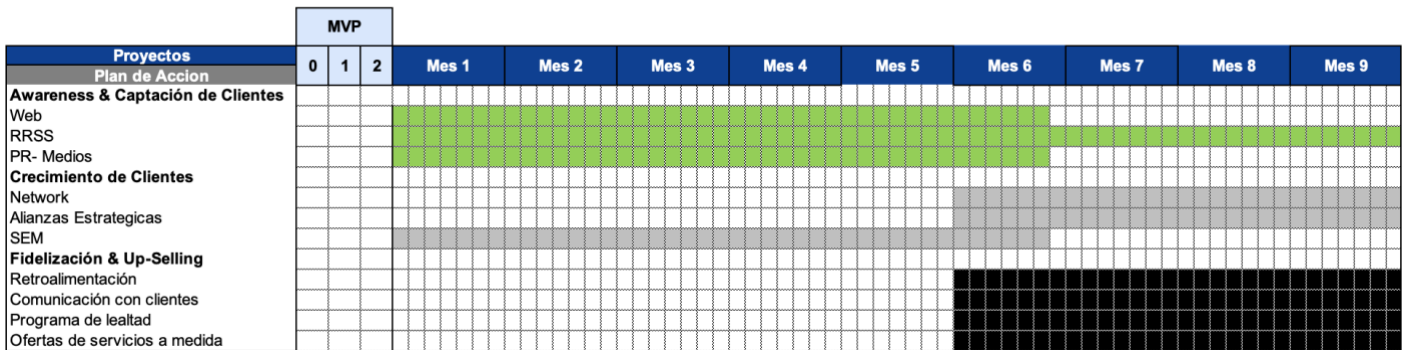


Figura 27 – Cronograma Gantt (elaboración propia)

Presupuesto Necesario

En este apartado se estima un presupuesto en base al plan de mkt, el mismo será una de las inversiones más importantes para la consultora ya que ayudará al equipo comercial como soporte generando visibilidad y posicionamiento de marca.

Se tuvo en cuenta las acciones a ser llevadas a cabo, como también los meses y el valor mercado paraguayo de cada servicio a ser contratado de manera externa.

ACTIVIDAD	MESES	CANTIDAD DE MESES	PRESUPUESTO ASIGNADO
Awareness & Captación de Clientes			
Desarrollo, lanzamiento y mantenimiento Web	1-2-3-4-5-6	6	2.500,00 €
Creación y manteniendo de RRSS	12	12	1.500,00 €
PR- Medios	1-2-3-4-5-6	6	- €
Crecimiento de Clientes			
Network	6-7-8-9	4	1.000,00 €
Alianzas Estrategicas	6-7-8-9	4	- €
SEM	12	12	5.000,00 €
Fidelización & Up-Selling			
Retroalimentación	6-7-8-9	4	- €
Comunicación con clientes	6-7-8-9	4	- €
Programa de lealtad	6-7-8-9	4	2.500,00 €
Ofertas de servicios a medida	6-7-8-9	4	- €
TOTAL INVERSION MKT			12.500,00 €

Figura 28 – Presupuesto de MKT (elaboración propia)

Plan de MKT a 4 año vistas

Para poder visualizar esta estrategia comentada en el apartado anterior, se pretende hacer un resumen a 4 años vista usando la misma lógica de aplicación de estrategia y tácticas, aplicando en la misma fecha según cronograma Gantt, como también el mismo presupuesto de MKT asignado.

Acciones

Las acciones principales siempre estarán divididas en Awareness & Captación de clientes, Crecimiento de clientes y por último la Fidelización & Upselling.

Elize^z

Año	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4			
Quarters	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Acciones																
Awareness & Captacion de clientes	■	■			■											
Crecimiento de Clientes			■			■	■		■	■					■	■
Fidelización & Upselling				■				■			■	■	■	■	■	■

Figura 29 – Gantt de MKT (elaboración propia)

Presupuesto

En el presupuesto a 4 años vistas se tomó de las acciones pero con diferentes inversiones en cada una de ellas, también se puede proyectar inversiones mayores mientras transcurren los años:

Gasto de ventas y marketing	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4
Gastos via agencia	8.750,00 €	11.500,00 €	23.000,00 €	23.000,00 €
Budget MKT (Linkedin, Walaaxy, Monday, Google)	690,00 €	772,00 €	1.544,00 €	1.544,00 €
Sub Total	9.440,00 €	12.272,00 €	24.544,00 €	24.544,00 €
Crecimiento de Clientes (networking), Programa de lealtad	3.500,00 €	5.250,00 €	4.900,00 €	5.250,00 €
TOTAL MARKETING EXPENSES	12.940,00 €	17.522,00 €	29.444,00 €	29.794,00 €

Figura 29 – Presupuesto de MKT (elaboración propia)

Crecimiento de clientes

Todo este plan está pensado para un crecimiento sostenible en los próximos 4 años, proponiendo metas comerciales alcanzables y medibles gracias a la inversión en marketing y la estrategia de Ventas:

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Precio	Consultoria de Innovación	3.287,50€	3.750,00€	3.750,00€	4.500,00€
	Consultoria de Negocios Digitales	2.275,00€	2.500,00€	2.500,00€	3.300,00€
Costo	Consultoria de Innovación	-1.537,50€	-1.650,00€	-1.650,00€	-1.650,00€
	Consultoria de Negocios Digitales	-1.025,00€	-1.100,00€	-1.100,00€	-1.100,00€
Cantidades	Consultoria de Innovación	15	25	33	39
	Consultoria de Negocios Digitales	15	20	29	30
	Numero de clientes por año	30	45	62	69

Figura 30 – Crecimiento de clientes (elaboración propia)

Parte IV: Go to Market

El enfoque de Go to Market para ELIZE se divide en:

- Ventas.
- Fases del lanzamiento & Operaciones.
- Personas & Equipo.
- Aspectos Jurídicos.
- Plan Económico-Financiero.

Se espera abordar de manera integral todos los aspectos del negocio a tener en cuenta para el lanzamiento exitoso.

Ventas

Si bien ya pudimos ver de forma anticipada y superficial algunas tácticas de ventas, en este apartado el objetivo es desarrollarlos más para que complementen el plan de MKT, y así queden más claro estas acciones.

La estrategia principal es la de Bottom-up tanto para las acciones tradicionales, como para el funnel digital. Considerando que ventas son transversales y debe de ir en paralelo a todas las acciones, se dividirá ciertas tácticas en base a los 3 ejes del Plan de MKT, que son:

- Awareness & Adquisición de Clientes.
- Crecimiento de Clientes
- Fidelización & Upselling

Figura 31 – Objetivo de ventas (elaboración propia)

	Awareness & Adquisición de C.	Crecimiento de Clientes	Fidelización & Upselling
Canales	Web + Optimización SEO/SME	Networking Alianzas	Tradicional: BBDD + Llamadas frías + Reuniones
	Redes Sociales	Tradicional: BBDD + Llamadas frías + Reuniones	
	Tradicional: BBDD + Llamadas frías + Reuniones		

	Awareness & Adquisición de C.	Crecimiento de Clientes	Fidelización & Upselling
Objetivo	Adquirir 20 clientes nuevos en 6 meses	Aumentar en un 25% la clientela en 6 meses	Retención del 50% Crecimiento (para el siguiente año) y crecimiento vertical del 10% en 6 meses

Figura 32 – Canales de ventas (elaboración propia)

En el siguiente cuadro podemos ver expuesto lo mencionado anteriormente organizado por:

- Objetivos
 - Canales
- Tácticas
- KPIs

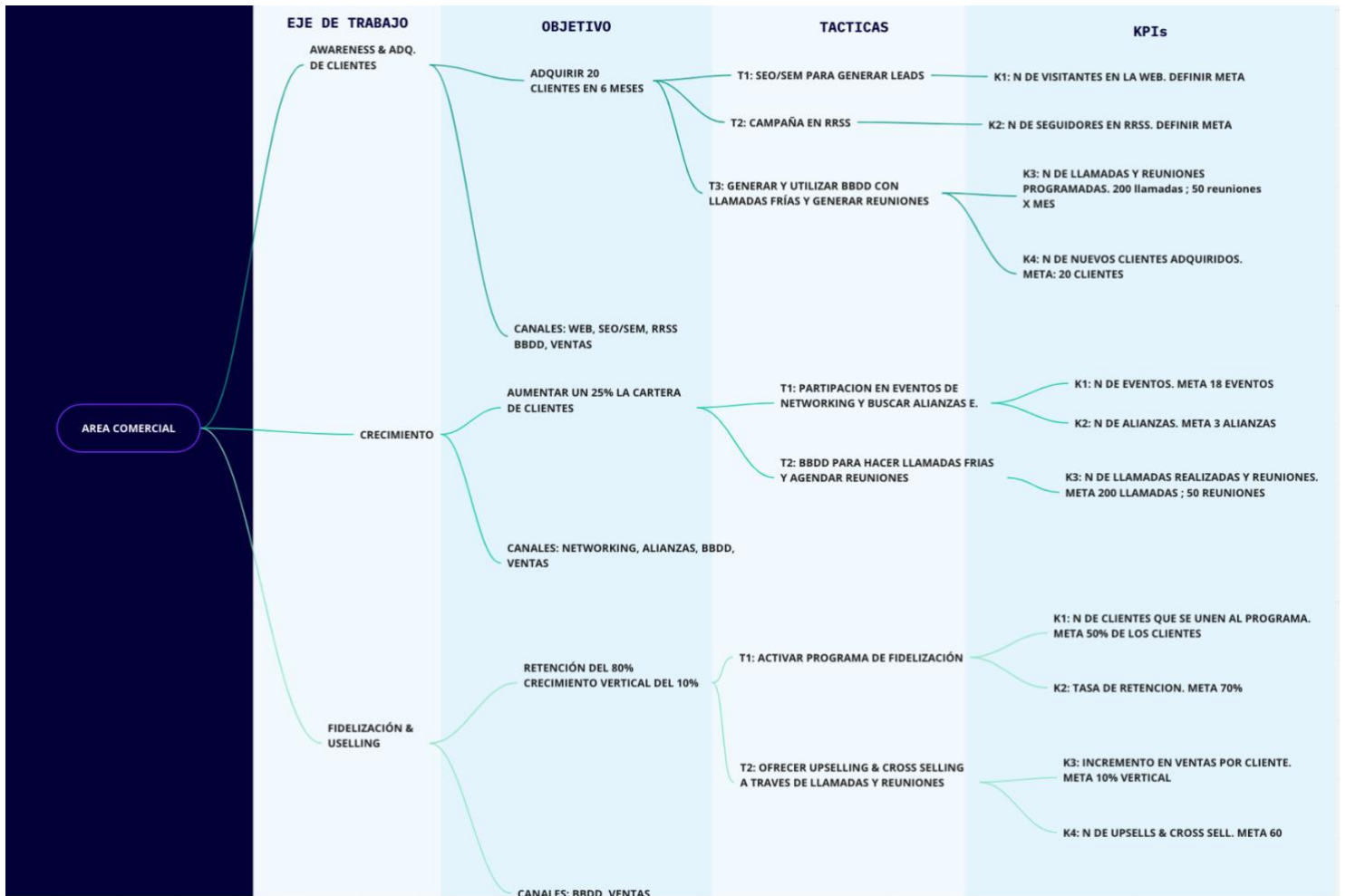


Figura 33 – Resumen comercial (elaboración propia)

Proyección Ventas

Como se menciona en el plan de mkt, también se incluye una proyección de ventas en cuanto a cantidad de clientes y facturación:

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Numero de clientes	30	45	62	69
Total Ingresos x Ventas	85.500,00	143.750,00	196.250,00	274.500,00

Figura 34 – Proyección Ventas (elaboración propia)

Fases del lanzamiento & Operaciones

En esta fase de lanzamiento, ELIZE será partícipe de la metodología Lean startup, utilizando como base todo el Business plan para ponerlo en práctica de la siguiente manera:

Pre-Lanzamiento:

1. **Desarrollo de hipótesis de cliente:** En base a la investigación de mercado inicial, análisis de la competencia, cálculo del TAM (oportunidad), entrevistas, los pains del cliente y supuestos gains,
2. serán la base para el MVP.
3. **MVP:** El MVP se construirá en base al ranking de problemas que encuentra el cliente y el objetivo principal de este es probar hipótesis y obtener feedback rápido del mercado para mejorarlo.
 - 3.1. **Análisis y desarrollo de crecimiento:** Gracias al feedback del mercado y la planificación hecha en los apartados del plan de mkt y ventas se espera identificar una estrategia y principalmente responder la siguiente pregunta:
 - 3.1.1. Cuál será el motor de crecimiento de ELIZE?
 - 3.1.2. Motor de crecimiento impulsado por la retención: satisfacción del cliente y generación de referidos.
 - 3.1.3. Motor de crecimiento impulsado por la adquisición: por publicidad y ventas directas.
 - 3.1.4. Motor de crecimiento impulsado por la monetización: a través del funnel y conversión digital (web, redes sociales)

Lanzamiento:

4. **Confirmación de mercado:** Prueba del MVP y confirmación a través de contratación de servicios y monetización.
5. **Retroalimentación:** Gracias al MVP podemos captar feedback, retroalimentación y detección de nuevas oportunidades con clientes potenciales.

Post – Lanzamiento:

6. **Construcción-Medición-Aprendizaje:** Continuaremos con este ciclo de interacción, con el objetivo de mejorar el servicio.
7. **Escalado:** Este punto es vital para ELIZE, ya que la estrategia de este proceso es estar listos con servicios acorde a las necesidades del mercado. Una vez lista esta parte ELIZE puede comenzar a escalar operaciones.

La Fase de pre-lanzamiento y lanzamiento se puede observar en el siguiente Gantt:

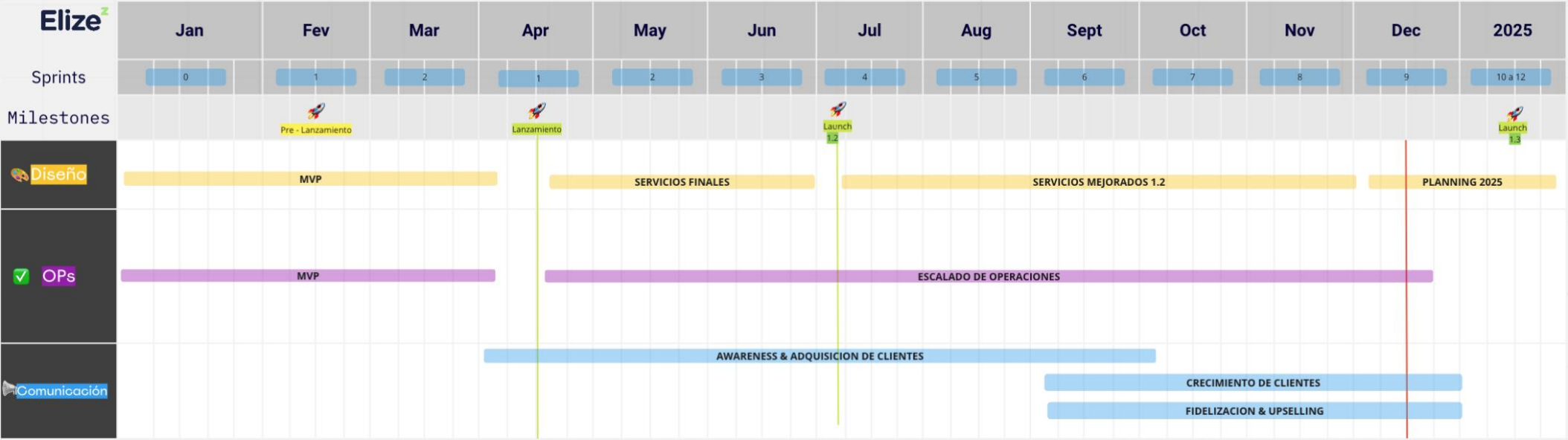


Figura 35 – Gantt de operaciones (elaboración propia)

Operaciones

Las operaciones de ELIZE serán divididas en dos:

MVP

Las operaciones en la etapa del MVP, como bien lo mencionamos anteriormente es para validar las hipótesis y las necesidades de los clientes, por lo tanto la inversión será mínima y ELIZE no necesitará prácticamente de estructura para operar.

ELIZE tendrá procesos ligeros y ágiles en estos 3 meses, sin embargo necesitará algunas herramientas y las organizaremos dentro de tareas claves:

1. **Personas:** Teniendo en cuenta que ELIZE está basado en la experiencia del fundador, Mauricio Elizeche, el mismo será el que esté probando el MVP, calculando **un costo por hora de 80 euros y tendrá un salario base de 400 euros al mes, total 1200 euros**
2. **Gestión de proyectos:** Para la gestión integral de proyectos y organización de futuros proyectos se utilizan las siguientes herramientas:
 - 2.1. Plataforma Monday (**Costo 10 euros al mes – Total 30 euros**)
 - 2.1.1. **Comercial:**
 - 2.1.1.1. **Plataforma Walaaxy:** Esta plataforma permitirá generar base de datos de contactos de empresas públicas. (**Costo gratis**)
 - 2.1.1.2. **LinkedIn premium:** La plataforma por excelencia para buscar y generar leads comerciales será LinkedIn, abonando la versión premium (**Costo de 25 euros al mes – Total 75 euros**)
3. **Infraestructura:**
 - 3.1. **Oficina:** Home office (**Costo prorrateado de wifi, luz, agua de 20 euros por mes – Total 60 euros**)
 - 3.2. **Movilidad:** Automóvil propio y combustible para posibles reuniones (**Costo 300 euros por mes – Total 900 euros**)
 - 3.3. **Recursos:** Laptop existente y propio (**Costo 0**)
4. **MKT:**
 - 4.1. **Desarrollo de marca:** Inversión en el logotipo de marca para aplicación de algunos materiales como factura legal con logotipo, membretes, hoja de presupuesto (**Costo 300 euros.**)
 - 4.2. **Dominio de correo:** Creación y dominio de correo de contacto@elize.com.py (**Costo de 2 euros mensual – Total 6 euros**)
5. **Administración:**
 - 5.1. **Externalización de contabilidad:** En esta etapa se externaliza las operaciones administrativas de facturación y gestión contable para presentación de impuestos y documentación necesaria de manera mensual (**Costo 100 euros por mes – Total 300 euros**)

De esta manera ELIZE tendrá una inversión de **2,871 euros en la fase de MVP** en 3 meses.

Escalado de operaciones

Una vez validado y confirmado el MVP, ELIZE escalará sus operaciones según la previsión de ventas, esta etapa de escalado de operaciones será tenido en cuenta por los próximos 9 meses primeramente, para eso la estructura será:

1. **Personas:** En esta etapa ELIZE planea crecer en personas de forma interna y externa, el cual se detalla:
 - 1.1. **Interna:**
 - 1.1.1. **Sueldo del fundador.**
 - 1.1.2. **Más un Business Development que de soporte al desarrollo de negocio.** En cuanto a la parte técnica el CEO es quien estará desarrollando esta parte.
 - 1.2. **Externa:** Ir contratando consultores externos en base a demanda, de ser necesario, ya teniendo en cuenta el costo horas hombre de cada proyecto.
2. **Gestión de proyectos:** Para la gestión integral de proyectos y organización de futuros proyectos se utiliza las siguientes herramientas:
 - 2.1. **Plataforma Monday.**
 - 2.1.1. **Comercial:**
 - 2.1.1.1. **ERP:** Para la gestión del negocio.
 - 2.1.1.2. **Plataforma Walaaxy:** Esta plataforma permitirá generar base de datos de contactos de empresas público.
 - 2.1.1.3. **LinkedIn premium:** La plataforma por excelencia para buscar y generar leads comerciales será LinkedIn, abonando la versión premium.
3. **Infraestructura:**
 - 3.1. **Oficina:** Co-Working con dos espacios disponibles, estratégicamente ubicado en zona corporativa.
 - 3.2. **Movilidad y Gastos de Representación:** Automóvil propio y combustible para posibles reuniones.
 - 3.3. **Recursos:** Compra de notebooks para el BM.
4. **MKT:**
 - 4.1. **Dominio de correo:** Dominio de correo de 3 usuarios (contacto, mauricio y comercial)
 - 4.2. **Externalización de MKT:** En este apartado como vimos anteriormente tendremos toda la inversión de MKT, teniendo en cuenta las 3 etapas de Awareness, Crecimiento y Fidelización.
5. **Administración:**
 - 5.1. **Externalización de contabilidad:** En esta etapa se externalizan las operaciones administrativas de facturación y gestión contable para presentación de impuestos y documentación necesaria de manera mensual.

De esta manera ELIZE escalará operativamente durante los próximos 9 meses.

Luego, continuando con las proyecciones en operaciones para los 4 años podemos detallar el siguiente cuadro de costos según crecimiento:

Otros Gastos generales y administrativos				
Alquiler oficina / coworking	4.680,00 €	6.000,00 €	7.200,00 €	9.600,00 €
Gastos tercerizados de Administracion & Contabilidad	4.000,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Movilidad, combustible, gastos de representación	3.600,00 €	3.600,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Sub Total Otros Gastos Generales y Adm	12.280,00 €	13.200,00 €	16.800,00 €	19.200,00 €
Total Gastos Generales y Administrativo	26.980,00 €	42.200,00 €	68.400,00 €	91.200,00 €
Gastos operativos	36.647,50 €	55.232,00 €	93.704,00 €	116.504,00 €

Figura 36 – Gastos operativos (elaboración propia)

En este se puede ver en los costos estructurales de oficina, gastos tercerizados y gastos de representación. (En este detalle no se ve los gastos de marketing y de equipo que esté asignado a cada apartado particularmente)

Personas & Equipo

En recursos humanos se propondrá la siguiente estructura en base a la etapa de MVP y dos posibles escenarios en la escala de operaciones:

MVP

La etapa de MVP el fundador y CEO, Mauricio Elizeche es quien estará asumiendo toda la carga operativa, tercerizando solamente la parte administrativa y presentación de impuestos.

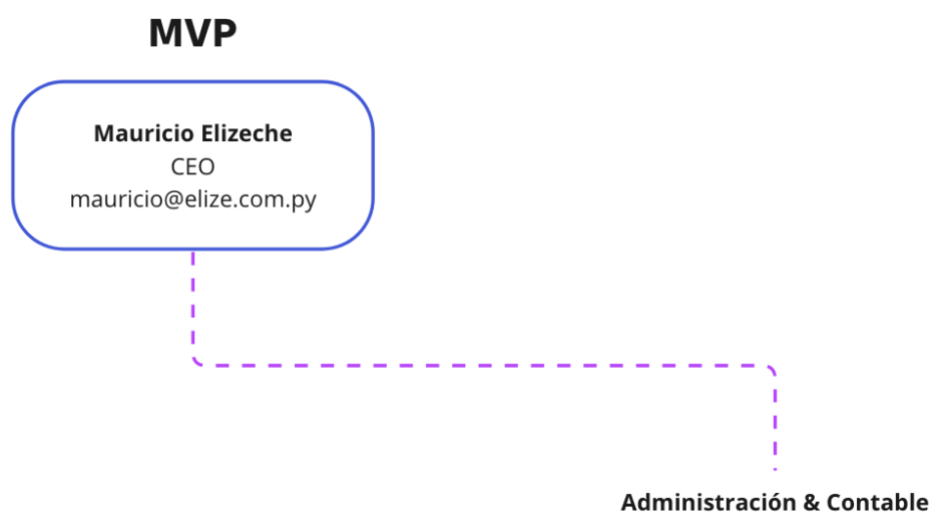


Figura 37 – Personas & Equipo MVP (elaboración propia)

Escala de operaciones – Año 1

En esta etapa se prevé escalar las operaciones en el primer año (próximos 9 meses), el detalle es el siguiente:

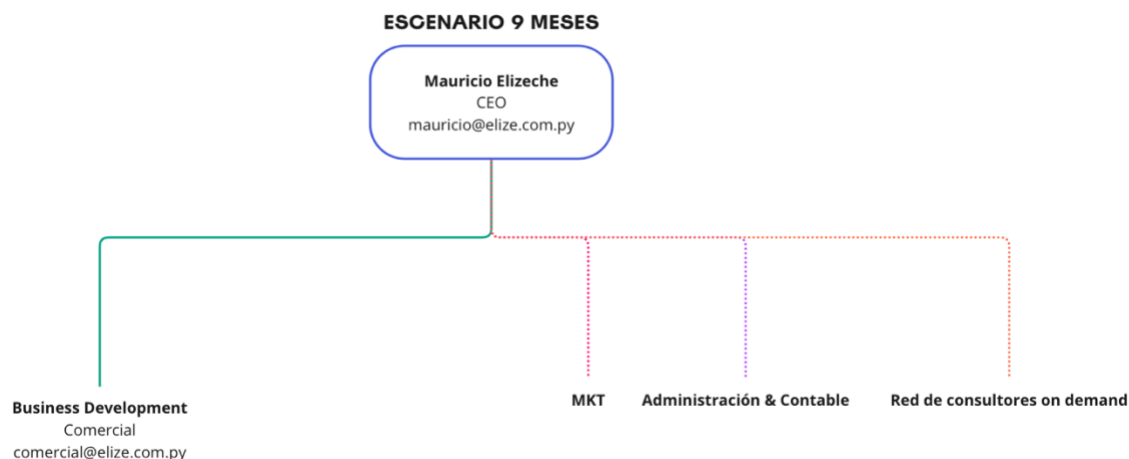


Figura 38 – Personas & Equipo Escalado de operaciones (elaboración propia)

Escala de operaciones – 4 años vista

En los próximos 4 años se prevé acompañar el crecimiento de ELIZE con talento humano de calidad y bien capacitado, por lo tanto el crecimiento que se proyecta es la contratación de comerciales técnicos en consultoría en el back office y seguir construyendo una red potente de consultores tercerizados on demand para no sumar como costo estructural, trabajando así por proyectos.

	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4
Total personas	2	2	3	4

Figura 39 –

Personas & Equipo Escalado de operaciones 4 años vista (elaboración propia)

Aspectos Jurídicos

En cuanto a los aspectos jurídicos, la empresa ELIZE será domiciliada en la República del Paraguay con los siguientes detalles para tener en cuenta:

- Registro de marca: Registro de marca ELIZE en la categoría correspondiente a servicios de consultoría (**Costo de tasas 100 euros**)
- Formación de la empresa y figura legal: La mejor figura para empezar a operar es con la figura jurídica EAS (Empresa por Acciones Simplificadas), donde la marca ELIZE estará ligada al propietario Mauricio Elizeche. Esta es una figura ágil y rápida que no

lleva mucho tiempo de constitución, además de eso es bien vista por empresas, inversores, clientes. **(Costo de tasas y gestión 150 euros)**

- El nombre será ELIZE EAS.
- Un solo accionista, en este caso Mauricio Elizeche.
- Capital Social integrado de 10.000 euros (80.000.000 millones de guaraníes)
- Impresión de documentos como factura legal, recibo de dinero, nota de crédito

(Costo 200 euros)

- Contrato de Servicios: ELIZE necesitará contratos de servicios bien redactados incluyendo el alcance del servicio, plazos, pagos y NDA
- Derecho Laboral: ELIZE tiene que ser inscripto como empleador para cumplir con las leyes laborales, incluyendo normas sobre salarios mínimos, horarios de trabajo, vacaciones y otros derechos de los trabajadores.
 - ELIZE principalmente buscará trabajar con la figura de prestadores de servicios para su plantilla de personal, donde el prestador de servicio o empleado factura a la empresa y el impuesto es del 10%. Este costo está incluido en los costos de horas hombre dentro del plan financiero.

Toda esta gestión será tercerizada a un estudio legal en Paraguay, los servicios para estas gestiones ascienden a **1000 euros (Tasas incluidas)**

Plan Económico-Financiero

El plan financiero de ELIZE se centra en un modelo de precios escalables con un escenario razonable que permita ofrecer servicios de consultoría boutique (a medida) y de alta calidad.

La estructura de costos está pensada en ser adaptable, con un enfoque en los costos directos ligados a las horas invertidas en cada proyecto y un manejo inteligente y con crecimiento progresivo de los costos indirectos. Todo el plan financiero fue hecho a 4 años, teniendo en cuenta el periodo de MVP de 3 meses que se menciona anteriormente en el año 1 y luego el escalado de operaciones.

Presupuesto de Ventas

En el presupuesto de ventas se refleja:

- Cantidad de unidades por tipo de servicios
 - Consultoría de Innovación
 - Consultoría de Transformación Digital.
- Precios unitarios.
- Ingresos por las ventas. (cantidad * precio)
- Costes directos: En este caso las horas hombres.
- Coste de venta. (precio de la hora * cantidad)
- Total coste.

Presupuesto de Ventas	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4
Ventas				
Consultoría de Innovación	15	25	33	39
Consultoría de Negocios Digitales	15	20	29	30
Total Unidades	30	45	62	69
Precios Unitarios				
Consultoría de Innovación	3.287,50€	3.750,00€	3.750,00€	4.500,00€
Consultoría de Negocios Digitales	2.275,00€	2.500,00€	2.500,00€	3.300,00€
Ingresos por las ventas				
Consultoría de Innovación	50.700,00€	93.750,00€	123.750,00€	175.500,00€
Consultoría de Negocios Digitales	34.800,00€	50.000,00€	72.500,00€	99.000,00€
Total Ingresos por las ventas	85.500,00€	143.750,00€	196.250,00€	274.500,00€
Costes Directos unitarios				
Consultoría de Innovación	-1.537,50€	-1.650,00€	-1.650,00€	-1.650,00€
Consultoría de Negocios Digitales	-1.025,00€	-1.100,00€	-1.100,00€	-1.100,00€
Coste de Ventas (precio de la hora * cantidad)				
Consultoría de Innovación	-23.400,00€	-41.250,00€	-54.450,00€	-64.350,00€
Consultoría de Negocios Digitales	-15.600,00€	-22.000,00€	-31.900,00€	-33.000,00€
Total Coste de Ventas	-39.000,00€	-63.250,00€	-54.450,00€	-64.350,00€

Figura 40 – Propuesta de Ventas (elaboración propia)

Este mismo detalle se podría simplificar y ver en un formato más simple como el siguiente:

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Precio	Consultoría de Innovación	3.287,50€	3.750,00€	3.750,00€	4.500,00€
	Consultoría de Negocios Digitales	2.275,00€	2.500,00€	2.500,00€	3.300,00€
Costo	Consultoría de Innovación	-1.537,50€	-1.650,00€	-1.650,00€	-1.650,00€
	Consultoría de Negocios Digitales	-1.025,00€	-1.100,00€	-1.100,00€	-1.100,00€
Cantidades	Consultoría de Innovación	15	25	33	39
	Consultoría de Negocios Digitales	15	20	29	30
		30	45	62	69

Figura 40 – Resumen propuesta de Ventas (elaboración propia)

Se puede ver la evolución del precio, el costo y las cantidades proyectadas por año. Resaltando la cantidad en la última línea y el crecimiento progresivo en cuanto a cantidades en ventas.

Financiación

Para un negocio como este, que se dedica a la consultoría y con un core en el know how, es decir servicios, se considera que no se necesita mucha inversión inicial. Por lo tanto, siguiendo la línea ágil, el fundador estará haciendo un aporte de capital social de 10.000 euros. Con esto se pretende lograr un compromiso del 100% y poder empezar las operaciones con un saldo positivo en la caja.

También, se considera que el primer capital siempre tiene que ser de los fundadores para demostrar compromiso de manera interna y luego potencialmente de manera externa para inversores.

Presupuesto de Activos

El presupuesto sigue la misma línea de 0 inversión, donde básicamente se compra un ordenador para el segundo colaborador de ELIZE, un software de gestión y la marca ELIZE.

Gasto de Personal

En el apartado de gastos de personal, como estructura liviana y ágil, el crecimiento también es progresivo. La estructura que tendrá ELIZE se basará en el CEO, haciendo labores comerciales y técnicas, con apoyo desde el inicio de un comercial para el desarrollo de clientes y cartera de clientes.

En el siguiente cuadro, se puede apreciar la cantidad de personas año a año, esto es sin contemplar posibles consultores externos on demand, a la agencia de MKT y a la empresa de ADM y contabilidad tercerizadas.

Estructura de gastos de personal	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4
Personal operativo				
CMO	0,00 €	0,00 €	18.000,00 €	21.600,00 €
Commercial Rep	3.600,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	9.600,00 €
Commercial Rep - Consultoria	0,00 €	0,00 €	0,00 €	7.200,00 €
Sub total	3.600,00 €	7.200,00 €	25.200,00 €	38.400,00 €
Personal adminsitrativo				
CEO	11.100,00 €	21.600,00 €	26.400,00 €	33.600,00 €
Sub total	11.100,00 €	21.600,00 €	26.400,00 €	33.600,00 €
GASTO TOTAL	14.700,00 €	28.800,00 €	51.600,00 €	72.000,00 €
Total personas	2	2	3	4

Figura 41 – Propuesta de Ventas (elaboración propia)

Gastos Generales Administrativos

En gastos generales administrativos de forma directa ELIZE tendrá los sueldos del personal, el alquiler de la oficina y los gastos de representación.

Gasto general y administrativo	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4
Personal Expenses	14.700,00 €	29.000,00 €	51.600,00 €	72.000,00 €
CMO	0,00 €	0,00 €	18.000,00 €	21.600,00 €
CEO	11.100,00 €	21.800,00 €	26.400,00 €	33.600,00 €
Other General Expenses	8.280,00 €	9.600,00 €	15.600,00 €	18.000,00 €
Alquiler oficina / coworking	4.680,00 €	6.000,00 €	9.600,00 €	12.000,00 €
Movilidad, combustible, gastos de representación	3.600,00 €	3.600,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Sub Total	22.980,00 €	38.600,00 €	67.200,00 €	90.000,00 €

Figura 42 – Gastos generales (elaboración propia)

Profit & Lost (P&L)

En cuanto a la cuenta de resultados o P & L, ELIZE proyecta un crecimiento gradual y rentable desde el año uno. Si bien la rentabilidad no es mucha, el objetivo es terminar el año fiscal en positivo.

En el lado de los costos, se mantiene un enfoque estricto sobre los costos directos e indirectos. Los costos directos se manejarán eficientemente por proyectos y a través de la planificación de estructura de precios. En cuanto a los costos indirectos, se controlarán cuidadosamente en proporción a un crecimiento sostenible.

	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	
Ingreso por las ventas	85.500,00 €	143.750,00 €	196.250,00 €	274.500,00 €	
Costos por las ventas	-39.000,00 €	-63.250,00 €	-54.450,00 €	-64.350,00 €	
Margen Bruto	46.500,00 €	80.500,00 €	141.800,00 €	210.150,00 €	
Eventos de marketing (lanzamiento, actividades)	3.500,00 €	5.250,00 €	4.900,00 €	5.250,00 €	
Gastos operativos					
Ventas y Marketing	9.440,00 €	12.272,00 €	24.544,00 €	24.544,00 €	
Gastos generales y administrativos	26.980,00 €	42.200,00 €	68.400,00 €	91.200,00 €	
TOTAL: Gastos operativos	36.420,00 €	54.472,00 €	92.944,00 €	115.744,00 €	
EBITDA	6.580,00 €	20.778,00 €	43.956,00 €	89.156,00 €	
Amortizaciones	227,50 €	760,00 €	760,00 €	760,00 €	
EBIT - Beneficios Operativos	6.352,50 €	20.018,00 €	43.196,00 €	88.396,00 €	
Financial expenses	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
EBT - Beneficios antes de impuestos	6.352,50 €	20.018,00 €	43.196,00 €	88.396,00 €	
Impuesto a la Renta (10%)	635,25 €	2.001,80 €	4.319,60 €	8.839,60 €	
Beneficio Neto	4.907,18 €	17.015,30 €	36.716,60 €	75.136,60 €	
	6%	12%	19%	27%	Ratios de rentabilidad

Figura 43 – P&L (elaboración propia)

Último detalle para destacar y mencionar es el Ratio de Rentabilidad que se puede observar en la última línea que va creciendo para llegar a un ideal del casi 30% en el año cuatro. Esta estrategia va ligada a ser competitivos al inicio en un mercado con muchas oportunidades de crecimiento, para luego llegar a un % ideal para ELIZE.

Flujo de Caja

El flujo de caja consideramos la herramienta más importante y de vital estudio y planificación, por eso ELIZE espera generar flujo de caja positivo desde el primer año de operaciones, gracias a la habilidad comercial de la consultora, la retención de clientes y la ampliación de los servicios en un futuro. En los últimos cuatros años se puede ver una inversión interesante en marketing para ser soporte al área comercial y generar una presencia en el mercado.

Además, la gestión eficiente y el manejo adecuado de cuentas por cobrar y pagar será de suma importancia cuidar y así mantener una caja saludable.

	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4
CAJA SALDO INICIAL				
Flujo de caja de operaciones				
Recibo de efectivo por ventas	85.500,00€	143.750,00€	196.250,00€	274.500,00€
IVA cobrado por ventas	8.550,00€	14.375,00€	19.625,00€	27.450,00€
Costos de venta	-39.000,00€	-63.250,00€	-54.450,00€	-64.350,00€
IVA pagado a proveedores	-3.900,00€	-6.325,00€	-5.445,00€	-6.435,00€
Pagos de gastos de marketing y ventas				
Gastos via agencia	-8.750,00 €	-11.500,00 €	-23.000,00 €	-23.000,00 €
Budget MKT (LinkedIn, Walaaxy, Monday, Google)	-690,00 €	-772,00 €	-1.544,00 €	-1.544,00 €
Pagos gasto generales y administrativos				
Alquiler oficina / coworking	-4.680,00 €	-6.000,00 €	-7.200,00 €	-9.600,00 €
Movilidad, combustible, gastos de representación	-3.600,00 €	-3.600,00 €	-6.000,00 €	-6.000,00 €
Sub Total Gastos Personal	-14.700,00 €	-29.000,00 €	-51.600,00 €	-72.000,00 €
Pagos Otros Gastos				
Crecimiento de Clientes (networking), Programa de lealtad	-3.500,00 €	-5.250,00 €	-4.900,00 €	-5.250,00 €
Otros gastos Financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IVA pagado - Gastos operativos	-2.522,00 €	-3.072,20 €	-4.624,40 €	-4.899,40 €
Liquidacion del IVA	-2.134,80 €	-13.218,70 €	-7.289,90 €	-15.833,10 €
Impuesto a la Renta (10%)	0,00 €	0,00 €	-2.001,80 €	-4.319,60 €
Flujos de caja de operación Total Neto	6.573,20 €	12.537,10 €	44.219,90 €	85.118,90 €
Flujos de caja de inversión				
Compra inmovilizado	-800,00 €	-1.500,00 €	0,00 €	0,00 €
Compra intangibles	-5.300,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IVA pagado - Inversión en Activos				
Flujos de caja de inversión (total neto)	-6.710,00 €	-1.650,00 €	0,00 €	0,00 €
Flujos de caja de financiación				
Deuda	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Devolución deuda	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Capital de inversores - Socios Fundadores (recursos propios)	10.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Capital de inversores - Business Angel (recursos propios)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pago de dividendos				
Flujos de caja de financiación (total neto)	10.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
CAJA, SALDO FINAL	9.863,20 €	20.750,30 €	64.970,20 €	150.089,10 €

Figura 44 – Cash Flow (elaboración propia)

En cuanto a pago de dividendos, no se prevé en los 4 años vista.

Punto de Equilibrio

En el PE (Punto de Equilibrio) se puede observar las cantidades del mix de ventas en cada año, construyendo sobre esto toda la estrategia comercial y de ventas que haga necesario para lograr el mismo.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Precio	Consultoria I.	3.287,50€	3.750,00€	3.750,00€	4.500,00€
	Consultoria N.	2.275,00€	2.500,00€	2.500,00€	3.300,00€
Costo	Consultoria I.	-1.537,50€	-1.650,00€	-1.650,00€	-1.650,00€
	Consultoria N.	-1.025,00€	-1.100,00€	-1.100,00€	-1.100,00€
Cantidades	Consultoria I.	15	25	33	39
	Consultoria N.	15	20	29	30
Mix de Ventas	Consultoria I.	0,5	0,55556	0,53226	0,56522
	Consultoria N.	0,5	0,44444	0,46774	0,43478
Margen Unitario	Consultoria I.	4.825,00€	5.400,00€	5.400,00€	6.150,00€
	Consultoria N.	3.300,00€	3.600,00€	3.600,00€	4.400,00€
Margen Ponderado		4.062,50€	4.600,00€	4.558,06€	5.389,13€
Costos Fijos Totales		36.648€	55.232€	93.704€	116.504€
Punto de equilibrio		9,02092308	12	21	22

Figura 45 – PE (elaboración propia)

Conclusiones

Concluyendo, ELIZE, como consultora emergente de innovación y transformación digital en Asunción, Paraguay, presenta un enfoque definido y viable en un mercado en crecimiento. A través del plan go to market y de la implementación del enfoque Lean Startup, la empresa está en posición para capturar clientes y nuevas oportunidades, generando valor para los clientes al fomentar la innovación y la adopción de tecnologías digitales. Este enfoque permite a la consultora satisfacer una necesidad cada vez mayor en el mercado, ya que las empresas buscan transformarse digitalmente para mantenerse competitivo.

Si bien existen ciertos desafíos para el lanzamiento de la consultora, será de vital importancia la validación del MVP con clientes reales que contraten los servicios propuestos. También consideramos las alianzas necesarias para poder lograr una presencia importante en el mercado.

ELIZE se encuentra en una posición interesante para ayudar a las organizaciones a superar las barreras tradicionales en el camino hacia la Transformación digital, más que nada aprovechando la gran inversión que se está haciendo en el país. Esto hace que sea el momento exacto para lanzar ELIZE.

Anexos

Fuente Secundaria – Dato importante

América Latina y el Caribe (27 países): estado de las agendas digitales nacionales, 2020

País	Agenda digital nacional
Argentina	I
Barbados	N
Bolivia (Estado Plurinacional de)	I
Brasil	I
Chile	I
Colombia	I
Costa Rica	I
Cuba	I
Ecuador	N
El Salvador	N
Guatemala	I
Granada	N
Haití	N
Honduras	N
Jamaica	I
México	N
Nicaragua	N
Santa Lucía	N
San Vicente y las Granadinas	I
Saint Kitts y Nevis	N
Panamá	I
Paraguay	I
Perú	I
Venezuela (República Bolivariana de)	N
República Dominicana	I
Trinidad y Tobago	I
Uruguay	I

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Nota: I: en implementación; N: necesidad de reforma o actualización.

Datos Buyer persona

- **Demográficos:** Hombre de 40 años, vive en Asunción, Paraguay. Cuenta con un MBA de una de las mejores universidades del mundo, es la segunda generación de la empresa y hoy en día es el CEO de una compañía consolidada en el sector de productos masivos para el Retail.
- **Comportamientos y motivaciones:** Elías está siempre en busca de mejorar la productividad de la empresa, por lo tanto, para él es importante la innovación y también considera que la digitalización es importante para seguir siendo competitivos.
- **Canales de comunicación preferidos:** Elías es más tradicional, usa LinkedIn para mantenerse informado, pero también así revistas referentes en los negocios y blogs de negocios.
- **Desafíos:** El mayor desafío de un empresario de su calibre es encontrar el equilibrio de la necesidad de innovar y la de digitalización y la de las inversiones asociadas que esto conlleva, como la adopción de sus recursos humanos.
- **Objetivos:** Lograr que la empresa siga siendo competitiva en el tiempo a través de implementaciones de procesos innovadores.

EAS (Empresas por Acciones Simplificadas)

EAS es una nueva figura jurídica y puede constituirse por una o más personas físicas o jurídicas.

En cuanto a la responsabilidad de los integrantes de las EAS, estará solamente limitado hasta el monto de los aportes realizados.

Referencias:

Aristizabal, I. (2021). Tipos de empresas y régimen laboral en Paraguay. *MarketData*.

<https://marketdata.com.py/educacion/economia-facil/tipos-de-empresas-y-regimen-laboral-en-paraguay-52015/>

Aulet, B. (2013). Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup. *24 Steps to a Successful Startup*. [https://dlibrary.ittelkom-](https://dlibrary.ittelkom-pwt.ac.id/index.php?p=show_detail&id=10942)

[pwt.ac.id/index.php?p=show_detail&id=10942](https://dlibrary.ittelkom-pwt.ac.id/index.php?p=show_detail&id=10942)

Boletín Formalización Empleo Paraguay. (s. f.). www.mipymes.gov.py.

https://www.mipymes.gov.py/wp-content/uploads/2023/04/23-04-2023_Boletin-formalizacion-y-empleo-mipymes.pdf

CAF. (2017, 21 junio). *Hacia la transformación digital de América Latina y el Caribe: El Observatorio CAF del Ecosistema Digital*.

<https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1059>

Caribe, C. E. P. A. L. Y. E. (2023, 21 junio). *Publicaciones*. CEPAL.

<https://www.cepal.org/es/publications>

Construyendo un mejor mundo de negocios | EY – Paraguay. (s. f.).

https://www.ey.com/es_py

Consultoría en Emprendimiento y Gestión - Jeko Consultores. (2022, 3 junio). Jeko

Consultores. <https://www.jekopy.com/>

Consultorias – Koga. (s. f.). <https://koga.com.py/consultorias/>

EAS - Empresa por Acciones Simplificadas. (s. f.). <https://eas.mic.gov.py/que-es>

Explore the B2B Elements of Value - Bain & Company Interactive Graphic. (s. f.).

<https://media.bain.com/b2b-eov/#>

- Eyring, M. J., Johnson, M. H., & Nair, H. (2011). Nuevos modelos de negocios en los mercados emergentes. *Harvard Business Review*, 89(1), 62-70.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3658433>
- Field, R. D. (2014). *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup* by Bill Aulet. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 19(1), 83-86.
<https://doi.org/10.1080/08963568.2014.855091>
- Gestion Innovación – Nova Consultores*. (s. f.). <https://novaconsultores.es/gestion-innovacion/>
- Ghezzi, A. (2019). Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 945-960.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.017>
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519-537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
- Inicio*. (2020, 8 junio). Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación - MITIC. <https://www.mitic.gov.py/agenda-digital/portada>
- International Monetary Fund. Western Hemisphere Dept. (2023). Paraguay: First Review Under the Policy Coordination Instrument and Request for Modification of Targets— Press Release and Staff Report. *imfsg*.
<https://doi.org/10.5089/9798400245756.002.A001>
- Izo. (2023, 20 febrero). *Mapa de Empatía: ¿Cómo hacerlo paso a paso?* / Izo. IZO.
<https://izo.es/mapa-de-empatia-como-hacerlo-paso-a-paso/>
- Leonard-Barton, D. (2014, 1 agosto). *Implementing New Technology*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1985/11/implementing-new-technology>

Marketdata. (2021). Solo el 26% de las Mipymes están formalizadas, según el MIC.

MarketData. <https://marketdata.com.py/noticias/nacionales/solo-el-26-de-las-mipymes-estan-formalizadas-segun-el-mic-54264/#:~:text=El%20MIC%20detalla%20que%2C%20de,las%20cu%20C3%A1les%20833.420%20son%20Mipymes.>

Micro, pequeñas y medianas empresas: Descapitalizadas y urgidas de políticas de reimpulso - MF Paraguay. (s. f.). <https://www.mf.com.py/medios/blog/micro-pequenas-y-medianas-empresas-descapitalizadas-y-urgidas-de-politicas-de-reimpulso.html#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20Ley,forestal%2C%20comercial%20o%20de%20servicio.>

monday.com. (s. f.). *monday.com | Una nueva forma de trabajar.*

https://monday.com/lang/es/?cq_src=google_ads&cq_cmp=20037456600&cq_term=monday&cq_plac=&cq_net=g&cq_plt=gp&utm_medium=cpc&utm_source=adwordsbrand&utm_campaign=latam-es-prm-workos-work_mgmt-brand-e-search-desktop-

Paraguay está entre los países que tienen jornadas laborales más largas y menor aporte al

PIB. (s. f.-a). <http://eonomiavirtual.com.py/web/pagina-general.php?codigo=34120#:~:text=Paraguay%2C%20Colombia%2C%20Argentina%2C%20Bolivia,sea%202.160%20horas%20al%20a%20C3%B1o.>

Paraguay está entre los países que tienen jornadas laborales más largas y menor aporte al

PIB. (s. f.-b). <http://eonomiavirtual.com.py/web/pagina-general.php?codigo=34120>

PR-L1153 : Programa de Apoyo a la Agenda Digital | IADB. (s. f.).

<https://www.iadb.org/es/project/PR-L1153>

Radiografía MIPYMES. (s. f.). IILA.org.

http://joomla.iila.org/images/SSE/III_FORO_PYMES/Presentaciones_varias/Radiografia_de_las_MIPYMES_Paraguay.pdf

Ries, E. (2011). *The lean startup : how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*.

http://www.oplaunch.com/documents/the_lean_startup_book_review_JPIM_may2012.pdf

Switch. (s. f.). <https://switch.com.py/#servicios>

Transformación digital en Paraguay. (s. f.). Deloitte Paraguay.

<https://www2.deloitte.com/py/es/pages/risk/articles/transformacion-digital-en-paraguay.html>

Waalaxy. (2023, 21 junio). *Waalaxy - Precios*. <https://www.waalaxy.com/es/pricing/>

Wikipedia contributors. (2023). Small business. *Wikipedia*.

https://en.wikipedia.org/wiki/Small_business