



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CONSULTORA GENERAL CON ESTRUCTURA
SUSTENTABLE: AUREA**

Tesis de grado presentada para la obtención del título de Licenciado/a en Administración

Autores:

- Julio Cucchiarelli - Registro: 32685 - julio.cucchiarelli@fce.uncu.edu.ar
- Leandro Surballe - Registro: 30902 - leandro.surballe@fce.uncu.edu.ar

Directora:

- Prof. María Eugenia Godoy - euge.godoy@gmail.com

Mendoza, Argentina – 2025

PLAN DE NEGOCIOS - AUREA

ÍNDICE

ÍNDICE	2
1. RESUMEN TÉCNICO	4
2. OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
3. MARCO TEÓRICO	6
4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	8
5. PALABRAS CLAVE	8
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL	9
1.1. Justificación del proyecto	9
1.2. Presentación del equipo fundador	9
1.3. Nombre y forma jurídica	9
1.4. Descripción	10
1.5. Visión, misión y valores	10
1.6. Servicios ofrecidos	11
1.7. Perfil de clientes (Identidad del emprendedor)	11
1.8. Cultura organizacional	12
1.9. Estructura organizacional	12
1.10. Objetivos y metas de Aurea Consultora	12
1.11. Importancia de la sostenibilidad en nuestro modelo	14
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO	15
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	16
2.1.1. Nivel 1: Microentorno	16
2.1.2. Nivel 2: Mesoentorno	18
2.1.3. Nivel 3: Macroentorno	21
2.1.4. Conclusión del Análisis del Entorno (Micro, Meso y Macro)	30
2.2. ANÁLISIS INTERNO	31
2.2.1. Cultura organizacional	31
2.2.2. Estructura organizativa	31
2.2.3. Oferta de valor	31
2.2.4. Recursos estratégicos	32
2.2.5. Cadena de valor	32
Actividades de apoyo	33
2.3. Análisis FODA	34
2.3.1 Matriz FODA	35
2.4. Integración del análisis interno y externo	37
CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO DE AUREA CONSULTORA. EL CANVAS B DETALLADO	38
3.1. La Consultoría con propósito y triple impacto	38
3.2. El Modelo de Negocio de Aurea Consultora: El Canvas B Detallado	39
3.3.1. Problema identificado	39

3.3.2. Propósito	40
3.3.3. Segmentos de clientes	41
3.3.4. Propuesta de valor	43
3.3.5. Canales	44
3.3.6. Relaciones con clientes y comunidades	46
3.3.7. Fuentes de Ingresos	48
3.3.8. Recursos claves	49
3.3.9. Actividades Clave	51
3.3.10. Asociaciones clave (cadena de valor)	53
3.3.11. Estructura de costos	55
3.3.12. Métricas de Impacto	57
3.4. Conclusiones del Canvas B	60
CAPÍTULO IV: PROYECCIONES ECONÓMICO-FINANCIERAS	61
4.1. Evaluación económica	61
4.1.1. Estimación de ventas	61
4.1.2. Análisis de costos y proyección de ingresos	62
4.2. Evaluación financiera	63
4.2.1. Inversión inicial	63
4.2.2- Costo del Capital y Tasas de Descuento	65
B. Ajuste por riesgo país	65
C. Ajuste por diferencial de tipo de cambio	65
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES FINALES Y VALIDACIÓN CRUZADA DEL PROYECTO	69
5.1. Síntesis de la viabilidad estratégica y operativa	69
5.2. Conclusiones de la evaluación económico-financiera	69
5.3. Validación cruzada cualitativa con Benchmark sectorial y Criterios ESG	70
5.4. Conclusión integrada	70
ANEXO 1: Información de Títulos emitidos en pesos y en dólares.	71
ANEXO 2: Flujo de fondos mensual	72
BIBLIOGRAFÍA	73

1. RESUMEN TÉCNICO

El presente plan de negocios valida la propuesta de valor y la viabilidad estratégica, operativa y económico-financiera de Aurea, una consultora general argentina diseñada para ofrecer servicios integrales con una estructura organizacional intrínsecamente sustentable. La firma se especializa en estrategia empresarial, recursos humanos, finanzas y marketing, diferenciándose por un enfoque transversal basado en criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) y un compromiso explícito con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Aurea surge como respuesta a una creciente demanda de asesoramiento profesional por parte de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) argentinas, que operan en un entorno de alta incertidumbre y requieren adaptarse a nuevos paradigmas de gestión. El análisis del entorno confirma que, a pesar de los riesgos macroeconómicos, existe una oportunidad estratégica clara, impulsada por un cambio sociocultural que valora la sostenibilidad y la ética empresarial. El modelo de negocio, desarrollado a través de la herramienta Canvas B, se articula sobre un propósito de triple impacto: generar valor económico, social y ambiental de forma simultánea.

La viabilidad del proyecto queda demostrada cuantitativamente a través de las proyecciones financieras. Con una inversión inicial de \$6.188.433, el análisis arroja un valor presente neto (VPN) de \$1.657.385 y una tasa interna de retorno (TIR) del 124%, superando significativamente la tasa de descuento del 49,53%. Asimismo, se estima un período de recupero de la inversión (PRI) de 1,35 años (aproximadamente 1 año y 4 meses), lo que confirma la solidez financiera y la atractividad del modelo.

Este documento expone en detalle el análisis de mercado, el diagnóstico estratégico (FODA), la estructura operativa flexible, el modelo de negocio con propósito y las proyecciones que validan a Aurea no solo como una iniciativa empresarial rentable, sino como un actor relevante para impulsar la transformación sostenible del ecosistema organizacional en Argentina.

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo general:

Diseñar un plan de negocios integral para una consultora general con estructura sustentable, identificando su propuesta de valor, viabilidad, sostenibilidad y posicionamiento estratégico en el mercado argentino.

Objetivos específicos:

- Desarrollar un modelo de negocio alineado con principios ESG¹.
- Analizar el entorno competitivo, normativo, económico y cultural.
- Identificar oportunidades y segmentos clave del mercado.
- Diseñar una estructura organizativa sustentable y escalable.
- Elaborar un plan financiero con proyecciones a tres años.
- Evaluar el impacto ambiental, económico y social del emprendimiento.
- Proponer una estrategia de implementación por fases.

Estos objetivos se enmarcan en una perspectiva estratégica de mediano y largo plazo, donde Aurea se consolide como referente nacional en consultoría general, con una identidad sólida basada en la ética, la innovación y la sustentabilidad. A través del cumplimiento de estos objetivos, se busca contribuir a la transformación del ecosistema organizacional argentino, promoviendo un nuevo paradigma de gestión.

¹ Los [criterios ESG](#) (Environmental, Social and Governance) son un marco de referencia para evaluar la sostenibilidad de una empresa, considerando su impacto ambiental, social y de gobierno corporativo. Se utilizan tanto por las empresas para mejorar su gestión como por los inversores para tomar decisiones más informadas.

3. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este plan de negocios se fundamenta en conceptos centrales de la dirección estratégica, los modelos de negocios sustentables y la responsabilidad social empresarial. Se integran aportes de autores como Hitt, Ireland y Hoskisson (2021), Johnson, Scholes y Whittington (2020), Porter (1985), y Osterwalder y Pigneur (2010), complementados con enfoques actuales sobre sostenibilidad, ESG, economía circular y desarrollo regenerativo.

3.1. Dirección estratégica

La dirección estratégica, según Hitt et al. (2021), es el proceso por el cual una organización analiza su entorno, formula estrategias, las implementa y evalúa los resultados. Esta disciplina permite a las empresas alcanzar y sostener ventajas competitivas mediante el uso eficiente de sus recursos. Johnson et al. (2020) destacan que la estrategia también debe considerarse como un proceso dinámico influido por el contexto, la cultura y los stakeholders.

3.2. Ventaja competitiva y recursos estratégicos

Desde la perspectiva del enfoque basado en recursos (RBV), las organizaciones pueden generar ventajas competitivas sostenibles cuando poseen recursos valiosos, escasos, inimitables y organizados (VRIO). Estos recursos pueden incluir el conocimiento, la cultura organizacional, las alianzas estratégicas y la reputación ambiental.

3.3. Responsabilidad Social Empresarial y ESG

La RSE se ha convertido en un eje transversal en la gestión moderna. Las empresas no solo deben maximizar beneficios, sino también contribuir al bienestar social y ambiental. El enfoque ESG proporciona un marco para evaluar la actuación empresarial en términos de impacto ambiental (huella de carbono, residuos, energía), compromiso social (inclusión, condiciones laborales, comunidad), y gobernanza (ética, transparencia, estructura directiva).

3.4. Modelos de negocio y propuesta de valor

Osterwalder y Pigneur (2010) desarrollaron el Modelo Canvas, una herramienta visual que permite describir, analizar y diseñar modelos de negocio. Este modelo se compone de nueve bloques interrelacionados, permitiendo una comprensión integral del funcionamiento y propuesta de valor de una empresa.

3.5. Sostenibilidad, economía circular y regenerativa

El modelo de desarrollo económico actual debe evolucionar hacia formas más regenerativas. La economía circular propone minimizar los residuos y maximizar la reutilización y el reciclaje. En este sentido, organizaciones como Aurea deben alinear su funcionamiento interno con criterios de sostenibilidad, reduciendo su impacto y creando valor social.

La creciente complejidad del entorno global ha llevado a que las organizaciones no solo reconsideren sus modelos operativos, sino que también incorporen prácticas sustentables como parte central de su estrategia competitiva. En este marco, la economía circular emerge como una respuesta integral ante múltiples presiones externas e internas, y su adopción responde a una combinación de factores estructurales, regulatorios, culturales y económicos.

En primer lugar, el deterioro ambiental (manifestado en el cambio climático, la escasez de recursos naturales y la contaminación) ha impulsado un marco de presión sistémica que trasciende sectores y fronteras. A ello se suma una creciente demanda social por modelos de producción responsables, especialmente desde los sectores más jóvenes de la población, cuyas decisiones de consumo están marcadas por criterios éticos y ambientales. Estas tendencias se ven reforzadas por marcos internacionales como la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que promueven activamente la transición hacia economías más resilientes y regenerativas.

Desde el plano normativo, las empresas enfrentan regulaciones ambientales cada vez más exigentes, incentivos fiscales vinculados al desempeño ambiental, y un contexto de transparencia y trazabilidad que exige no solo cumplir, sino también comunicar sus prácticas de sostenibilidad de manera clara y coherente.

En paralelo, la economía circular se presenta como una oportunidad de innovación y eficiencia empresarial, ya que permite reducir costos mediante el uso eficiente de materiales, minimizar residuos y redefinir modelos de negocio mediante la reutilización, el reciclaje y la prestación de servicios. Además, este enfoque facilita la entrada a nuevos nichos de mercado que valoran el impacto ambiental y social positivo.

En resumen, una organización decide adoptar la economía circular cuando reconoce que la sostenibilidad ha dejado de ser una opción moral para convertirse en una necesidad estratégica, indispensable para asegurar su competitividad, legitimidad y permanencia en un entorno en constante transformación.

3.6. Triple resultado (Triple Bottom Line)

El concepto de triple impacto desarrollado por Elkington (1997) plantea que las empresas deben generar simultáneamente valor económico, social y ambiental. Esta visión integral está en la base del enfoque sustentable de Aurea.

4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se estructura sobre un enfoque metodológico mixto, con predominancia cualitativa, buscando comprender el fenómeno de la consultoría sustentable desde una perspectiva holística y aplicada.

4.1. Tipo de estudio

El estudio es de carácter exploratorio-descriptivo. Exploratorio porque busca indagar sobre una práctica relativamente nueva (consultoría general con estructura sustentable), y descriptivo porque intenta caracterizar el modelo de negocio propuesto.

4.2. Fuentes de información

- Primarias: entrevistas semiestructuradas a expertos en sostenibilidad, consultoría y dirección estratégica; encuestas a potenciales clientes (PyMEs).
- Secundarias: revisión bibliográfica, artículos científicos, informes de organismos internacionales (ONU, BID, CEPAL), benchmarking de consultoras nacionales e internacionales.

4.3. Técnicas de recolección y análisis

- Entrevistas: se utilizarán guías abiertas y registros digitales.
- Encuestas: cuestionarios estructurados distribuidos online.
- Análisis: codificación temática para lo cualitativo; análisis estadístico descriptivo para lo cuantitativo.
- Herramientas: FODA, Canvas, PESTEL, cadena de valor, mapas de stakeholders.

4.4. Alcance temporal y espacial

La investigación se desarrollará durante el año 2025, con enfoque nacional (Argentina), y estudios de caso o entrevistas que involucren actores de diferentes regiones del país.

5. PALABRAS CLAVE

Sustentabilidad – Dirección estratégica – ESG – Modelo de negocio – Innovación

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Justificación del proyecto

El presente plan de negocios surge en un contexto donde la transformación empresarial hacia modelos más éticos, innovadores y sostenibles no es solo deseable, sino necesaria. La demanda de servicios de consultoría profesionalizada en Argentina ha crecido considerablemente, sobre todo en el segmento de las PyMEs, que representan el 98% del entramado empresarial del país y enfrentan múltiples desafíos relacionados con la eficiencia operativa, la digitalización, la gestión del talento y la adaptación a estándares internacionales.

Aurea nace como una respuesta innovadora a estas necesidades. A diferencia de otras consultoras, se estructura bajo un enfoque de sustentabilidad holístico, integrando prácticas responsables en su funcionamiento interno sin limitarse únicamente a brindar consultoría sobre temas ambientales. Se posiciona como una organización que asesora a empresas de diversos sectores, pero que predica con el ejemplo, operando bajo principios éticos, inclusivos y circulares.

1.2. Presentación del equipo fundador

El proyecto fue concebido por un equipo multidisciplinario de jóvenes profesionales:

- **Julio Cucchiarelli:** especializado en gestión de talento humano y liderazgo organizacional. Aporta su experiencia en administración de personal y desarrollo de equipos.
- **Leandro Surballe:** responsable del área de finanzas y gestión sustentable. Con formación técnica y visión analítica, es clave en la planificación económica del proyecto.

El equipo combina competencias duras y blandas, lo que le permite desarrollar una propuesta sólida tanto a nivel técnico como relacional, clave para una empresa de servicios.

1.3. Nombre y forma jurídica

Nombre comercial: Aurea – Consultoría Estratégica Integral con Gestión Sustentable.

Forma jurídica propuesta: Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).

Esta forma jurídica permite operar con una estructura flexible y formal, facilitando la incorporación de socios, la firma de convenios con entidades públicas y privadas, y la participación en licitaciones o concursos. Además, brinda seguridad jurídica, bajo riesgo personal y permite proyecciones de expansión.

1.4. Descripción

Aurea Consultora es un emprendimiento orientado al diseño y prestación de servicios integrales de consultoría para pequeñas y medianas empresas (PyMEs) argentinas. Su enfoque estratégico se basa en la integración de soluciones de planificación financiera, marketing, recursos humanos y estrategia organizacional, con una perspectiva transversal sustentada en criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza).

La propuesta de valor de Aurea se caracteriza por una fuerte orientación hacia la sostenibilidad, la innovación aplicada y la gestión responsable de su propia estructura organizacional. La empresa promueve prácticas como la eficiencia energética, la medición y compensación de su huella de carbono y el alineamiento operativo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a fin de generar un impacto positivo tanto en sus clientes como en el entorno social y ambiental en el que opera.

1.5. Visión, misión y valores

Visión

Ser la consultora de referencia en Argentina por su modelo de gestión sustentable, ética e innovación, y su impacto positivo en organizaciones de todo el país.

Misión

Brindar soluciones integrales de consultoría estratégica, organizacional y operativa a empresas argentinas, promoviendo un desarrollo rentable, humano y respetuoso del entorno.

Valores institucionales

- Responsabilidad
- Ética profesional
- Sustentabilidad
- Innovación
- Empatía
- Transparencia
- Compromiso social

1.6. Servicios ofrecidos

Aurea ofrecerá servicios de consultoría a medida, divididos en cinco grandes áreas:

1. **Organización estratégica y desarrollo:** planificación, rediseño de estructuras, diagnósticos organizacionales, gestión del cambio.
2. **Recursos humanos:** reclutamiento, remuneraciones, capacitaciones, clima laboral, gestión por competencias, coaching y liderazgo.
3. **Marketing y comunicación:** identidad de marca, posicionamiento, campañas digitales, diagnóstico de mercado.
4. **Gestión financiera:** análisis de costos, proyecciones, estrategias de precios, rentabilidad y eficiencia operativa.
5. **Preparación y formación profesional:** talleres presenciales y virtuales, contenidos educativos personalizados.

Todos los servicios estarán atravesados por el enfoque ESG, garantizando que las soluciones propuestas se alineen con principios de sostenibilidad, ética y mejora continua.

1.7. Perfil de clientes (Identidad del emprendedor)

El público objetivo de Aurea está compuesto principalmente por emprendedores y líderes de PyMEs que se enfrentan a contextos de alta incertidumbre, escasa profesionalización y restricciones financieras, pero que manifiestan una marcada voluntad de transformación. Se trata de empresarios que reconocen la necesidad de profesionalizar sus procesos, optimizar su estructura operativa y adaptarse a nuevos estándares de sostenibilidad, pero que muchas veces carecen de los recursos técnicos o metodológicos para hacerlo por cuenta propia.

Este perfil de emprendedor valora el acompañamiento cercano, el asesoramiento práctico y las soluciones adaptadas a su realidad particular. Generalmente, se encuentra en etapas de consolidación o crecimiento, y muestra apertura a incorporar herramientas estratégicas como el análisis FODA, el modelo Canvas, la gestión por indicadores (BSC) y diagnósticos de impacto ambiental o social. En muchos casos, busca compatibilizar el desarrollo económico con valores éticos, comunitarios o ambientales.

Desde el enfoque de Hitt et al. (2021), este tipo de emprendedor puede entenderse como un agente estratégico clave dentro del ecosistema PyME, capaz de activar ventajas competitivas sostenibles si logra integrar adecuadamente sus recursos, capacidades y visión de negocio. Por tanto, el acompañamiento de una consultora como Aurea representa una oportunidad de apalancar ese potencial latente, articulando soluciones de impacto en términos de eficiencia, crecimiento y sostenibilidad.

1.8. Cultura organizacional

La cultura organizacional de Aurea se ve en valores como la colaboración, la innovación, la equidad, la transparencia y la responsabilidad social. La empresa adopta una lógica horizontal en su funcionamiento, promoviendo una toma de decisiones participativa, una gestión del conocimiento compartida y un compromiso activo con el desarrollo sostenible.

Esta dimensión responde a la perspectiva de Johnson sobre la estrategia como práctica cultural y contextual, destacando el rol de los valores compartidos para lograr cohesión y dirección.

1.9. Estructura organizacional

Aurea adoptará una estructura organizacional ágil, sustentada en células de trabajo interdisciplinarias con alta capacidad de adaptación. Esta estructura permite una rápida respuesta a las necesidades del cliente, una gestión eficiente de los recursos y una implementación flexible de estrategias personalizadas. Se prevé una gobernanza basada en la rotación de roles de liderazgo, el uso intensivo de herramientas digitales y la planificación basada en indicadores de impacto (BSC).

Esta elección responde a la necesidad de desarrollar flexibilidad estratégica (según Hitt), clave para competir en entornos dinámicos y generar ventajas competitivas sostenibles.

1.10. Objetivos y metas de Aurea Consultora

1. Organización estratégica y desarrollo

Objetivo general: Brindar soluciones integrales en planificación, estructura y gestión del cambio que fortalezcan la sostenibilidad y eficiencia de las organizaciones.

- Meta 1: Realizar al menos 10 diagnósticos organizacionales personalizados durante el primer año.
- Meta 2: Diseñar e implementar 5 planes estratégicos integrales con enfoque ESG para clientes PyME.
- Meta 3: Desarrollar una metodología propia de gestión del cambio para organizaciones en transformación.

2. Recursos Humanos

Objetivo general: Promover el desarrollo humano y profesional dentro de las organizaciones mediante procesos innovadores y personalizados.

- Meta 1: Ejecutar al menos 8 procesos de selección y reclutamiento durante el año.

- Meta 2: Implementar sistemas de gestión por competencias en 3 empresas.
- Meta 3: Ofrecer 4 talleres de coaching y liderazgo a equipos de trabajo.

3. Marketing y Comunicación

Objetivo general: Fortalecer la identidad de marca y el posicionamiento estratégico de clientes mediante diagnósticos y campañas efectivas.

- Meta 1: Realizar diagnósticos de identidad y posicionamiento para al menos 6 organizaciones.
- Meta 2: Planificar e implementar 5 campañas digitales con enfoque de impacto.
- Meta 3: Generar un manual de comunicación estratégica para uso interno y externo de Aurea.

4. Gestión Financiera

Objetivo general: Acompañar a las organizaciones en la mejora de su desempeño económico mediante análisis y planificación financiera sustentable.

- Meta 1: Desarrollar modelos de costos y proyecciones financieras para al menos 5 clientes.
- Meta 2: Brindar asesoría en estrategias de precios a 4 organizaciones con foco en eficiencia y equidad.
- Meta 3: Diseñar un dashboard financiero interno para seguimiento y planificación de Aurea.

5. Preparación y Formación Profesional

Objetivo general: Generar instancias formativas accesibles, personalizadas y orientadas al fortalecimiento institucional y profesional.

- Meta 1: Dictar 10 talleres formativos (presenciales o virtuales) abiertos o in-company.
- Meta 2: Elaborar 5 materiales educativos propios (manuales, guías, cápsulas audiovisuales).
- Meta 3: Construir una plataforma de formación online de uso propio para 2026.

6. Gestion Interna

Objetivo general: Consolidar la estructura operativa y estratégica de Aurea con criterios éticos, colaborativos y de mejora continua.

- Meta 1: Fortalecer alianzas institucionales con al menos 3 universidades u organismos públicos/privados.

- Meta 2: Desarrollar un sistema interno de monitoreo y evaluación de impacto ESG.
- Meta 3: Mantener reuniones bimensuales de planificación y seguimiento entre las áreas.

Esta área se centra en garantizar que, mientras colaboramos con otras organizaciones, también mantengamos el compromiso de optimizar nuestros propios procesos y fortalecer nuestra estructura interna.

1.11. Importancia de la sostenibilidad en nuestro modelo

En el contexto actual, donde los desafíos ambientales, sociales y económicos se entrelazan de manera compleja, la sostenibilidad ha dejado de ser una opción para convertirse en un imperativo estratégico para las organizaciones. Las consultoras estratégicas sostenibles desempeñan un papel clave al acompañar a las empresas en la identificación de riesgos ambientales, el cumplimiento normativo y el desarrollo de estrategias orientadas a la eficiencia de recursos y la generación de impacto positivo.

Desde esta perspectiva, Aurea se posiciona como un actor proactivo en la promoción de prácticas empresariales sostenibles, brindando asesoramiento integral a las PyMEs que buscan alinear su crecimiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La consultora no solo ofrece soluciones técnicas, sino que también contribuye a la transformación cultural de sus clientes, integrando la sostenibilidad como eje transversal del modelo de negocio.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO

En este capítulo se desarrolla un diagnóstico integral del entorno externo e interno que incide sobre el desempeño, la viabilidad y el posicionamiento estratégico de Aurea. Siguiendo el enfoque metodológico propuesto por Ocaña (2016), se analizan tres niveles del entorno externo (micro, meso y macro), complementados con un análisis interno basado en variables organizacionales clave y el modelo FODA. La finalidad de este capítulo es identificar con precisión las oportunidades y amenazas del contexto, así como las fortalezas y debilidades propias, a fin de orientar las decisiones estratégicas futuras.

El modelo de Ocaña propone asignar un valor numérico (del 1 al 5) a cada variable analizada del entorno externo, para determinar en qué medida favorece o amenaza los objetivos estratégicos de una organización.

Figura 1: Escala de evaluación (formato cuantificable) e interpretación del promedio

Valor	Interpretación	Sentido estratégico
1	Fuerte amenaza	Condición muy desfavorable que compromete directamente la estrategia de la empresa.
2	Amenaza	Condición que obstaculiza o limita, aunque es posible mitigar.
3	Neutro o ambiguo	Condición de efecto incierto o equilibrio entre oportunidades y amenazas.
4	Leve oportunidad	Variable que puede favorecer la estrategia si se gestiona adecuadamente.
5	Oportunidad clara o fuerte	Condición altamente favorable para los objetivos estratégicos de la empresa.

Fuente: elaboración propia

Luego de evaluar cada variable del entorno externo con su puntaje, se calcula un promedio general. Ese valor orienta la lectura estratégica del entorno, permitiendo ubicarlo dentro de una categoría interpretativa:

Figura 2: Interpretación del promedio general

Promedio general	Interpretación
1.0 – 2.0	Entorno crítico o claramente hostil
2.1 – 2.9	Entorno desfavorable o amenazante
3.0 – 3.4	Entorno neutro o ambiguo
3.5 – 3.9	Entorno equilibrado con oportunidades
4.0 – 5.0	Entorno claramente favorable

Fuente: elaboración propia.

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

El entorno externo comprende todos aquellos factores y actores que afectan a la organización, pero que se encuentran fuera de su control directo. Comprender este entorno es vital para anticiparse a los cambios, adaptarse y formular estrategias sólidas que permitan a Aurea competir en un mercado altamente dinámico.

2.1.1. Nivel 1: Microentorno

Este nivel involucra las relaciones directas de la organización con sus principales interlocutores: clientes, proveedores y competencia. En el caso de Aurea Consultora, se identifican a continuación los principales elementos que componen su microentorno competitivo.

Clientes

El público objetivo de Aurea está compuesto principalmente por pequeñas y medianas empresas (PyMEs), emprendedores y organizaciones interesadas en las prácticas sostenibles que requieren asesoramiento estratégico. Según datos del Ministerio de Producción, las PyMEs representan más del 99% del tejido empresarial argentino, generando más del 60% del empleo privado. Esta realidad configura un mercado amplio, diverso y en crecimiento, especialmente en contextos donde la profesionalización, la eficiencia operativa y el cumplimiento de estándares ESG se convierten en prioridades para subsistir y competir. Las necesidades de este segmento incluyen planificación estratégica, mejora de procesos, cultura organizacional, transformación digital, gestión del talento y responsabilidad social, entre otras.

Este segmento valora especialmente el asesoramiento personalizado, la cercanía, la empatía y las propuestas de valor con impacto positivo. Sin embargo, presenta ciertas particularidades que afectan la estructura de la demanda:

- Alta sensibilidad al precio.
- Necesidad de resultados tangibles a corto y mediano plazo.
- Escasa disponibilidad de tiempo para procesos de planificación profunda.

Desde una perspectiva estratégica, esto implica que Aurea deberá construir propuestas de alto valor percibido, con soluciones prácticas, adaptables y orientadas a resultados, integrando componentes de sustentabilidad que, si bien son valorados, aún requieren ser traducidos a beneficios concretos y medibles para el cliente.

Proveedores

Aurea operará en red con múltiples proveedores: espacios de trabajo flexibles y colaborativos, software de gestión, asesores legales, diseñadores, desarrolladores tecnológicos y servicios administrativos, entre otros. Existe una amplia oferta de proveedores de servicios profesionales en Argentina, lo que permite a Aurea seleccionar a aquellos que mejor se adapten a sus valores y objetivos. La digitalización y la virtualidad habilitan una colaboración eficiente, a distancia y con costos relativamente bajos. La dependencia crítica de insumos físicos es baja, lo que permite mantener costos flexibles.

Este esquema de alianzas externas aporta flexibilidad operativa y eficiencia de costos, pero al mismo tiempo exige un sistema de coordinación sólido, que garantice calidad, coherencia y cumplimiento de los estándares definidos por Aurea.

Según Michael Porter, una de las variables clave en la competitividad del sector es el poder de negociación de los proveedores. En este caso, la diversidad y accesibilidad del ecosistema profesional reduce la dependencia crítica, lo que favorece la posición estratégica de Aurea. No obstante, la calidad y confiabilidad de los proveedores determinará en gran medida la percepción del cliente final.

Competencia

El sector de la consultoría en Argentina está en plena expansión, con la presencia de grandes firmas internacionales y consultoras boutique nacionales. La mayoría de estas empresas ofrece servicios tradicionales, enfocados en la mejora de procesos, el desarrollo organizacional y la planificación estratégica. Sin embargo, son pocas las que incorporan la perspectiva ESG y una estructura interna sustentable como parte integral de su propuesta de valor.

Esta situación representa una ventaja competitiva para Aurea, siempre que logre posicionarse y consolidar su diferenciación. Aunque la competencia basada en precios es intensa, los clientes están valorando cada vez más la calidad del servicio, la cercanía con los consultores y la coherencia ética de las propuestas.

Las consultoras más consolidadas continúan priorizando enfoques tradicionales sin una integración significativa de criterios ESG o estrategias de sostenibilidad. En este contexto,

Aurea tiene la oportunidad de destacarse como una consultora innovadora, capaz de combinar herramientas modernas con una fuerte impronta social y ambiental.

No obstante, esta diferenciación también conlleva desafíos. Es fundamental educar al mercado sobre el valor de la sustentabilidad y demostrar su impacto tangible. Además, Aurea deberá competir con propuestas de menor costo, especialmente en un entorno económico fluctuante.

Diagnóstico del Nivel 1 – Microentorno:

El análisis del microentorno sugiere que Aurea se inserta en un contexto relativamente favorable. Los proveedores accesibles y diversos le otorgan agilidad y bajo riesgo operativo, mientras que los clientes representan una oportunidad moderada de crecimiento si se ofrece una propuesta bien segmentada. Aunque la competencia es significativa, el posicionamiento ESG de Aurea le permite diferenciarse de forma estratégica, lo que configura un escenario de leve oportunidad competitiva.

Figura 3: Puntaje Microentorno

Variable	Puntaje (1 al 5)	Justificación
Clientes	4	El segmento PyME y de economía social está en expansión y demanda servicios adaptados; sin embargo, la sensibilidad al precio y la necesidad de soluciones concretas exigen una propuesta clara y eficiente. Hay oportunidad si se logra comunicar el valor diferencial.
Proveedores	5	Aurea puede operar con una red amplia y accesible de proveedores (coworking, tecnología, diseño, legales, etc.). La baja dependencia de uno solo y la posibilidad de negociar servicios modulares representa una fuerte oportunidad.
Competencia	3	Si bien el mercado está en expansión, existen muchas consultoras consolidadas. Sin embargo, pocas integran de forma estructurada el enfoque ESG y el valor social/ambiental como ventaja competitiva. Esto presenta una posibilidad de diferenciación, pero aún no capitalizada plenamente.

Fuente: elaboración propia.

Puntaje promedio: 4.0 → Entorno claramente favorable.

2.1.2. Nivel 2: Mesoentorno

El mesoentorno representa el entorno intermedio en el cual la empresa se inserta, compuesto por actores institucionales, alianzas estratégicas, barreras de entrada al sector y

productos o servicios sustitutos. Estas variables tienen el potencial de afectar a Aurea significativamente. Según Ocaña (2016), el análisis de este nivel permite observar cómo se conforman las condiciones de acceso, legitimación y competencia ampliada, y cómo estas influyen en la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Relación con aliados estratégicos

Aurea podrá establecer alianzas con universidades, organismos internacionales, cámaras empresarias, ONG y redes de economía circular. Estas alianzas permiten el acceso a recursos, financiamiento, visibilidad institucional y legitimidad. Las universidades aportan talento joven y oportunidades de co-creación. Las cámaras empresarias permiten conexión directa con PyMEs. Las ONG y organismos multilaterales pueden facilitar el acceso a fondos y proyectos de alto impacto. El trabajo colaborativo es esencial para una organización basada en valores de sostenibilidad y cooperación.

Barreras de entrada

El sector de la consultoría tiene barreras de entrada relativamente bajas en términos operativos y legales. No se requiere infraestructura costosa ni habilitaciones especiales. Sin embargo, existen barreras simbólicas y relacionales considerablemente más altas. Entre ellas se destacan:

- La credibilidad profesional, que se construye a partir de casos de éxito, recomendaciones y trayectoria.
- El posicionamiento en redes profesionales y sectores económicos relevantes.
- La coherencia entre el discurso y la práctica, especialmente en empresas que promueven valores éticos y de sostenibilidad.
- La generación de confianza, un activo intangible que resulta clave en las relaciones de asesoramiento.

En este sentido, la ventaja competitiva de Aurea no se basará en la posesión de activos físicos, sino en su capacidad de diferenciación y en su legitimidad institucional. Estas barreras simbólicas también pueden protegerla frente a competidores emergentes que carezcan de una propuesta de valor coherente y profesionalmente robusta.

Productos sustitutos

Los principales sustitutos son las soluciones internas (consultoría in-house), los consultores freelance y los software de gestión automatizada. Estos representan alternativas que pueden reemplazar la propuesta de valor de Aurea, especialmente si presentan menores costos, mayor disponibilidad o facilidad de implementación. Los principales sustitutos identificados son:

- Consultoría interna (in-house): empresas que prefieren resolver sus problemáticas estratégicas con recursos humanos propios, generalmente por motivos de confianza, confidencialidad o reducción de costos.

- Consultores independientes o freelancers: ofrecen servicios personalizados a menor precio, pero generalmente carecen de una estructura de soporte, trabajo en equipo interdisciplinario o enfoque ESG integral.
- Software de gestión automatizada: plataformas que permiten planificar, presupuestar o diagnosticar organizaciones mediante algoritmos o plantillas predefinidas (ej. ERP, CRM, BI tools). Aunque eficaces en tareas específicas, estas soluciones son limitadas para brindar asesoramiento integral y personalizado.

Frente a estos sustitutos, Aurea debe posicionarse como una alternativa integral, ética y estratégica, capaz de ofrecer diagnósticos profundos, propuestas creativas, y una visión a largo plazo. Su diferencial radica en la combinación de herramientas modernas de gestión con un abordaje humano, colaborativo y sustentable.

Diagnóstico del Nivel 2 – Mesoentorno:

El mesoentorno de Aurea se caracteriza por una estructura colaborativa favorable, especialmente gracias a la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con actores clave. Si bien las barreras de entrada operativas son bajas, el posicionamiento simbólico y la diferenciación brindan un espacio para construir ventaja competitiva. En cuanto a los sustitutos, aunque existen, no logran igualar la propuesta de valor interdisciplinaria y sustentable de Aurea, lo que refuerza su posicionamiento en el mercado. En conjunto, este entorno intermedio no presenta amenazas estructurales relevantes y ofrece espacios viables de crecimiento y legitimación.

Figura 4: Puntaje Mesoentorno

Variable	Puntaje (1 al 5)	Justificación
Aliados estratégicos	4	Aurea puede vincularse con universidades, ONG, organismos multilaterales y cámaras empresarias, lo que ofrece acceso a talento, visibilidad, fondos y legitimidad. Estas alianzas son clave para fortalecer su posicionamiento ético y su alcance operativo.
Barreras de entrada	3	Las barreras operativas son bajas, lo que facilita la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, las barreras simbólicas (credibilidad, posicionamiento, coherencia) permiten a Aurea generar diferenciación si trabaja correctamente.
Sustitutos	3	Existen soluciones internas, consultores freelance y software automatizado como opciones alternativas, pero estas no logran replicar el enfoque integral, ético y sustentable que propone Aurea. Aunque pueden competir por precio, no igualan la propuesta de valor.

Fuente: elaboración propia.

Puntaje promedio: 3.5 → Entorno equilibrado con oportunidades.

2.1.3. Nivel 3: Macroentorno

Este nivel analiza factores estructurales y sistémicos que afectan a todas las organizaciones, tales como economía, política, sociedad, tecnología y medioambiente.

Análisis Económico

El contexto económico en el que opera Aurea Consultora ha transitado por una etapa de profunda transformación. Tras una severa recesión agravada en 2023 (por una combinación de sequía extrema y desequilibrios fiscales y monetarios acumulados), Argentina inició en 2024 un proceso de estabilización macroeconómica, impulsado por la nueva administración nacional y acompañado por organismos multilaterales.

Durante 2024, el país registró una contracción del 1,7% del PIB, reflejo de las medidas de ajuste implementadas y la baja actividad en sectores clave. Sin embargo, la segunda mitad del año marcó el inicio de una recuperación, y para enero de 2025 la economía ya se encontraba en niveles similares a los de marzo de 2023.

La actual administración nacional ha impulsado un ambicioso programa de estabilización basado en:

- Corrección del déficit fiscal y externo.
- Realineamiento de precios relativos.
- Reducción del desequilibrio monetario.

Estas medidas permitieron una mejora inicial de los indicadores clave:

- Se logró un superávit fiscal primario, hecho inédito en años recientes.
- La inflación mensual se redujo drásticamente: del 25,5% en diciembre 2023 al 2,4% en febrero 2025.
- El riesgo país descendió de 2.500 puntos básicos a cerca de 700-800, lo que mejora la percepción de riesgo, aunque aún se mantiene alto en relación con otros países de la región.

Oportunidades emergentes:

La consolidación de la estabilidad macroeconómica crea mejores condiciones para la planificación de mediano plazo, generando mayor interés en servicios de consultoría profesional y estratégica.

1. El desempeño positivo proyectado para 2025 (crecimiento estimado del 5,5% del PIB) en sectores como energía, agroindustria y tecnología, representa un nicho de oportunidades para asesorar a organizaciones en expansión.

2. El lanzamiento de un Programa de Facilidades Extendidas con el FMI, junto con el desembolso de US\$12.000 millones del FMI y US\$1.500 millones del Banco Mundial, abre posibilidades de financiamiento y ejecución de proyectos que requieren acompañamiento técnico.
3. El contexto de reformas genera demanda de adaptación normativa, rediseño organizacional y sostenibilidad, espacios en los que Aurea puede aportar valor diferencial.

Riesgos y desafíos:

1. El proceso de ajuste fiscal y desregulación aún genera incertidumbre en muchas PyMEs, que priorizan la supervivencia operativa antes que la inversión en asesoramiento externo.
2. La reducción del poder adquisitivo y la volatilidad del mercado laboral pueden dificultar la continuidad de algunos proyectos de transformación interna.
3. El acceso al financiamiento sigue siendo limitado y costoso para muchas organizaciones.

El entorno económico argentino presenta un escenario en transición, en el que conviven riesgos estructurales con nuevas condiciones de estabilidad y crecimiento potencial. Para Aurea Consultora, este contexto requiere actuar con flexibilidad, leer con atención la dinámica de los sectores productivos y posicionarse como un aliado estratégico de aquellas organizaciones que busquen adaptarse, innovar y crecer en un entorno más previsible.

Análisis Político y Legal

Argentina se encuentra en un período de cambios políticos significativos, con la aparición de nuevas fuerzas que han impulsado una agenda transformadora en los ámbitos económico, institucional y cultural. Estas propuestas han generado un impacto considerable en el escenario político y continúan redefiniendo las dinámicas de gobierno y participación ciudadana.

Desde diciembre de 2023, el gobierno argentino ha implementado una serie de reformas económicas y administrativas con el objetivo de reestructurar el Estado y liberalizar la economía. Estas medidas se formalizaron a través del Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) 70/2023, denominado "Bases para la Reconstrucción de la Economía Argentina", que introdujo más de 300 modificaciones legislativas. Entre las principales acciones se incluyen la desregulación de diversos sectores económicos, la flexibilización del mercado laboral, la transformación de empresas estatales en sociedades anónimas con miras a su privatización y la derogación de leyes como la de alquileres y la de abastecimiento .

Oportunidades para Aurea

1. Agenda de desregulación e innovación: El retiro del Estado en ciertas áreas abre espacio a actores privados como Aurea para prestar servicios que antes ofrecía el

sector público o que ahora requieren nuevas regulaciones internas en las empresas, por ejemplo en sostenibilidad, compliance o capacitación.

2. Apertura al sector privado en políticas públicas: La priorización del sector privado como motor de desarrollo puede derivar en alianzas público-privadas o participación de consultoras en procesos de modernización estatal, digitalización y auditoría.
3. Batalla cultural y reconfiguración institucional: El discurso de transformación profunda puede generar demanda en organizaciones que necesiten adaptarse cultural e internamente a estos nuevos escenarios. Aurea puede convertirse en un puente estratégico para procesos de cambio alineados con valores éticos y de sostenibilidad.

Riesgos para Aurea

1. Inestabilidad y polarización política: La fuerte polarización, el debilitamiento institucional y las reacciones sociales adversas a las reformas pueden generar un entorno impredecible y poco favorable para la planificación estratégica y la inversión sostenida.
2. Desfinanciamiento del tercer sector: La reducción del gasto estatal podría afectar la disponibilidad de fondos y convenios con organismos públicos o multilaterales, especialmente en áreas vinculadas a sostenibilidad e inclusión, pilares centrales para Aurea.
3. Deslegitimación de enfoques progresistas: En un entorno discursivo que estigmatiza el lenguaje de derechos, género, justicia climática o sostenibilidad como parte de una "agenda ideológica", Aurea podría enfrentar desafíos de posicionamiento si no logra comunicar de forma transversal y estratégica sus valores.

El entorno político actual en Argentina representa un escenario complejo, con oportunidades para quienes logren adaptarse ágilmente a un nuevo paradigma centrado en la eficiencia privada, la desregulación y el protagonismo del sector empresarial. No obstante, la alta conflictividad, los riesgos institucionales y las tensiones discursivas obligan a Aurea a mantener una lectura atenta del contexto, sostener su coherencia de valores y desarrollar una comunicación estratégica que le permita navegar el cambio sin perder legitimidad ni capacidad de impacto.

Análisis Sociocultural

El entorno sociocultural argentino atraviesa un proceso de transformación profunda en términos de valores, expectativas sociales y prácticas organizacionales. A este fenómeno se suman condiciones estructurales críticas (como la pobreza, la informalidad y la desigualdad de género) que moldean la forma en que los ciudadanos se vinculan con el trabajo, el consumo y las organizaciones.

- 1) Alta vulnerabilidad social y desigualdad estructural

En el segundo semestre de 2023, el 41,7% de la población argentina vivía en situación de pobreza y el 11,9% en indigencia, según datos oficiales. Esta realidad afecta especialmente a niños y adolescentes: el 58,4% de los menores de 15 años se encuentra en situación de

pobreza. Estas cifras evidencian una crisis estructural que compromete el desarrollo humano y refuerza la necesidad de modelos empresariales con impacto social genuino, capaces de contribuir a una distribución más equitativa de oportunidades.

2) Precariedad laboral e informalidad

A pesar de una tasa de ocupación relativamente estable (45,8% en el cuarto trimestre de 2023), el 35,7% de los asalariados no cuenta con descuento jubilatorio, lo cual indica un alto grado de informalidad y vulnerabilidad estructural. En este contexto, las organizaciones que promueven condiciones laborales justas, inclusivas y con enfoque de derechos humanos son cada vez más valoradas por la sociedad. Aurea Consultora puede aportar valor ayudando a las PyMEs y organizaciones sociales a transitar hacia esquemas de trabajo más humanos y sostenibles.

3) Brechas de género persistentes

La desigualdad de género sigue siendo una problemática relevante: las mujeres perciben, en promedio, un 25,8% menos de ingresos que los varones, y en el sector informal esta brecha asciende al 38,5%. Este escenario impulsa una creciente expectativa hacia las empresas en materia de equidad, diversidad e inclusión. Aurea puede ofrecer diagnósticos organizacionales con perspectiva de género y acompañar a las organizaciones en el diseño de políticas inclusivas y transformadoras.

Cambio generacional y nuevos valores organizacionales

Más allá de los indicadores económicos, se observa un cambio generacional en la cultura empresarial y de consumo, especialmente impulsado por millennials y centennials. Estas generaciones valoran profundamente:

- El propósito social de las organizaciones.
- La sostenibilidad ambiental y social como principio rector.
- La ética empresarial y la transparencia institucional.
- La coherencia entre el discurso y la práctica.

Este fenómeno redefine las expectativas hacia las organizaciones: la sostenibilidad deja de ser un nicho para convertirse en un nuevo estándar de competitividad y legitimidad. Ya no alcanza con comunicar compromiso; el mercado exige impacto real, valores vividos y coherencia institucional.

Oportunidades estratégicas para Aurea

Este nuevo paradigma sociocultural crea un terreno fértil para organizaciones como Aurea, cuyo modelo de negocio promueve activamente la transformación cultural de sus clientes. En este sentido, la consultora puede:

1. Acompañar a empresas y emprendedores en la transición hacia modelos organizacionales con propósito.
2. Diseñar estrategias integrales con enfoque ESG (ambiental, social y de gobernanza).

3. Promover prácticas internas coherentes con sus valores, fortaleciendo su legitimidad como actor de referencia.
4. Responder a una demanda transversal de consumidores y trabajadores, particularmente jóvenes, que buscan insertarse en organizaciones alineadas con sus principios.

El entorno sociocultural argentino presenta una ventana de oportunidad estratégica para empresas innovadoras, éticas y con enfoque de impacto. Aurea Consultora se posiciona en este escenario como una organización capaz no solo de interpretar estas nuevas demandas sociales, sino de liderar procesos de transformación interna y externa, contribuyendo a construir un entramado productivo más justo, transparente y sostenible. Su diferencial no está solo en lo que dice, sino en lo que hace y cómo lo hace.

Análisis Tecnológico

El entorno tecnológico argentino en 2025 se encuentra en una fase de expansión y transformación acelerada. Con un crecimiento del 10% en 2023 y una proyección de crecimiento compuesto del 8,3% anual entre 2024 y 2029, el sector se posiciona como uno de los motores de innovación más relevantes del país. Este dinamismo se basa en una combinación estratégica de talento local altamente calificado, un entorno regulatorio favorable, y una demanda creciente por soluciones digitales eficientes y personalizadas.

Este escenario genera oportunidades significativas para empresas que integren la tecnología como un componente central de su propuesta de valor, pero también plantea riesgos y desafíos vinculados a la velocidad del cambio, la brecha digital y la resistencia cultural a la transformación.

1. Transformación digital como demanda transversal

Las organizaciones argentinas, incluyendo PyMEs y entidades sociales, atraviesan un proceso de digitalización necesario para mejorar su eficiencia, adaptabilidad y competitividad. Esto abre espacio para consultoras que, como Aurea, ofrezcan acompañamiento estratégico en esta transición.

2. Adopción de automatización e inteligencia artificial (IA)

Tecnologías como RPA (automatización de procesos), sistemas de gestión (ERP, CRM, BI) e IA avanzada permiten mejorar la toma de decisiones y reducir costos. Aurea puede asesorar en su implementación ética y eficaz, adaptada al tamaño y complejidad de cada cliente.

3. Acceso a talento tecnológico local

La alta calidad de profesionales formados en universidades argentinas brinda oportunidades para construir equipos interdisciplinarios sólidos y competitivos. Aurea puede integrar este talento en red, a través de alianzas estratégicas o colaboraciones.

4. Incentivos regulatorios y financiamiento

Las políticas públicas orientadas al fomento del software y la innovación tecnológica permiten acceder a beneficios fiscales, líneas de crédito e iniciativas compartidas. Aurea puede funcionar como un articulador entre PyMEs y este ecosistema.

5. Alianzas para innovación continua

La posibilidad de colaborar con empresas tecnológicas, incubadoras y plataformas digitales representa una vía para fortalecer la propuesta de valor y escalar el impacto de los servicios de Aurea mediante soluciones híbridas (presenciales y digitales).

Riesgos y desafíos tecnológicos

1. Brecha digital en PyMEs y organizaciones sociales: Muchas empresas aún operan con estructuras analógicas, baja conectividad o resistencia a la digitalización, lo que puede ralentizar los procesos de cambio y limitar la absorción tecnológica de las soluciones propuestas por Aurea.

2. Desigual acceso a tecnologías emergentes

El costo de incorporación de tecnologías avanzadas como IA o automatización puede ser inaccesible para ciertos segmentos. Esto obliga a adaptar las soluciones a los recursos disponibles, lo que puede acotar el alcance de algunas intervenciones.

3. Resistencia cultural y organizacional al cambio

La transformación digital no es solo técnica: exige una cultura de apertura, aprendizaje continuo y liderazgo adaptativo. La falta de visión o compromiso interno puede obstaculizar la implementación de estrategias innovadoras.

4. Riesgos de obsolescencia y velocidad del cambio

La velocidad con la que surgen nuevas herramientas y plataformas puede volver obsoletas las soluciones en plazos cortos. Esto exige a Aurea mantenerse actualizada de forma permanente y adoptar una lógica de mejora continua.

5. Vulnerabilidades en ciberseguridad y manejo de datos

La digitalización trae consigo la necesidad de gestionar riesgos tecnológicos, especialmente en torno a la protección de la información, la privacidad de datos y la ciberseguridad, temas aún poco desarrollados en muchas PyMEs.

6. Software de gestión automatizada que reemplace nuestro servicio

Plataformas que permiten planificar, presupuestar o diagnosticar organizaciones mediante algoritmos o plantillas predefinidas (ej. ERP, CRM, BI tools). Aunque eficaces en tareas específicas, estas soluciones son limitadas para brindar asesoramiento integral y personalizado.

El entorno tecnológico argentino ofrece un contexto de expansión, innovación y oportunidades estratégicas claras, pero también exige adaptabilidad, actualización constante y enfoque crítico. Aurea Consultora puede actuar como facilitadora de procesos

de transformación digital siempre y cuando tenga en cuenta todos los riesgos asociados y la resistencia al cambio producto de la decisión de esta transformación digital y automatización.

Análisis Ambiental

El entorno ambiental global y regional atraviesa una etapa de crisis climática sin precedentes, cuya incidencia sobre las dinámicas económicas, sociales y productivas es cada vez más evidente. Argentina no es ajena a este fenómeno: el país inició 2025 siendo el territorio con la peor anomalía climática de Sudamérica, con temperaturas récord, fenómenos extremos y crecientes riesgos sobre su matriz productiva, particularmente en sectores como el agroindustrial, del cual depende buena parte de su economía.

En este contexto, el cambio climático deja de ser un problema ambiental aislado para convertirse en un factor estructural que condiciona tanto el desarrollo económico como la estabilidad institucional, afectando directamente la planificación financiera, las inversiones y la competitividad internacional. Para organizaciones como Aurea Consultora, que promueven estrategias sostenibles, esta realidad representa un terreno fértil para la acción, pero también una exigencia ética y técnica ineludible.

Puntos clave del contexto ambiental argentino

- 2024 fue el año más caluroso de la historia registrada, con un aumento global de temperatura de 1,55 °C por encima del promedio preindustrial.
- En el primer trimestre de 2025, Argentina lideró las anomalías climáticas en Sudamérica, con desviaciones térmicas significativas, olas de calor extremas y pérdida de capacidad hídrica.
- Se registraron más de 100 eventos extremos en la región, incluyendo sequías, incendios, inundaciones y desplazamientos masivos, muchos de ellos con impactos directos en el territorio argentino.
- El nivel del mar y la temperatura oceánica alcanzaron máximos históricos, afectando la biodiversidad, el ciclo hídrico y el clima regional.
- El colapso de glaciares en los Andes tropicales y otras zonas del continente evidencia el deterioro acelerado de los ecosistemas clave.

Oportunidades estratégicas para Aurea

1. Creciente demanda de estrategias sostenibles

La crisis ambiental genera una creciente presión sobre las organizaciones para adoptar modelos productivos sostenibles, resilientes y con enfoque circular. Aurea puede posicionarse como una aliada técnica clave para PyMEs y organizaciones que busquen reducir su huella ecológica, adaptarse a normativas internacionales y gestionar el riesgo ambiental.

2. Integración de criterios ESG como ventaja competitiva

Ante la presión del mercado global (especialmente de la Unión Europea) por establecer estándares de comercio sostenible, las empresas argentinas deberán alinear sus prácticas con criterios ESG. Aurea puede ofrecer consultoría para adaptar operaciones y cadenas de valor a estos nuevos requisitos.

3. Desarrollo de proyectos de adaptación y mitigación

La necesidad de regenerar ecosistemas, promover energías limpias y desarrollar soluciones basadas en la naturaleza abre espacios para iniciativas financiadas por organismos multilaterales, gobiernos locales o inversores de impacto. Aurea puede articular con estos actores y co-diseñar proyectos de transformación sostenible.

4. Educación y cultura organizacional ambiental

La transformación hacia modelos sostenibles exige un cambio cultural interno en las organizaciones. Aurea puede facilitar procesos de capacitación, sensibilización y rediseño institucional centrados en la sostenibilidad ambiental como eje transversal de gestión.

Riesgos ambientales relevantes

1. Impacto económico directo del cambio climático

Sequías, inundaciones y eventos extremos afectan la productividad agrícola, base del ingreso de divisas del país. Esto genera una inestabilidad macroeconómica que puede restringir inversiones en consultoría o proyectos de mediano plazo.

2. Desinterés o negacionismo institucional

La postura del gobierno nacional actual, que minimiza la relevancia de la crisis climática, puede traducirse en ausencia de políticas públicas, recortes presupuestarios o falta de incentivos concretos para la transición ecológica, lo cual obstaculiza acciones coordinadas y frena la innovación sostenible.

3. Vulnerabilidad sistémica de sectores estratégicos

Las organizaciones de menor escala o con baja capacidad de adaptación son más vulnerables a interrupciones climáticas. Esto puede dificultar la implementación de proyectos complejos o la sostenibilidad de procesos de cambio en el tiempo.

4. Desigualdad territorial en la respuesta climática

Existen brechas de infraestructura, conocimiento y financiamiento entre regiones, lo que limita la acción climática efectiva en zonas rurales o periféricas. Esto obliga a Aurea a diseñar estrategias escalables y contextualmente adaptadas.

La emergencia climática posiciona al ambiente como un factor estructural del macroentorno argentino, con capacidad de afectar transversalmente a la economía, la salud, la producción y la organización del trabajo. En este marco, Aurea Consultora puede desempeñar un rol estratégico como facilitadora de transición sostenible, acompañando a empresas, emprendimientos y organizaciones sociales en la adopción de prácticas regenerativas, circulares y resilientes.

En un escenario global donde la sostenibilidad se convierte en condición de acceso a mercados, licencias sociales y financiamiento, el diferencial de Aurea radica en su capacidad de integrar el impacto ambiental en la gestión estratégica, con visión sistémica, herramientas concretas y compromiso con el futuro.

Diagnóstico del Nivel 3 – Macroentorno:

Aunque el contexto económico y político es complejo, los factores socioculturales, tecnológicos y ambientales ofrecen oportunidades relevantes para Aurea. La clave será operar con flexibilidad y resiliencia.

Figura 5: Puntaje Macroentorno

Variable	Puntaje (1 al 5)	Justificación
Económico	2	Escenario en recuperación tras la recesión. Disminución de inflación y riesgo país generan oportunidades, pero persisten riesgos de acceso a financiamiento y cautela en PyMEs.
Político-Legal	3	La desregulación abre nuevas oportunidades para consultoras, pero la polarización, inestabilidad institucional y recortes al tercer sector son riesgos relevantes.
Sociocultural	4	Cambio de valores generacionales hacia propósito, sostenibilidad y ética empresarial. Alta receptividad para propuestas de consultoría con impacto. Riesgos moderados por desigualdades estructurales.
Tecnológico	4	Sector en expansión, con alta demanda de transformación digital. Existen riesgos asociados a la brecha tecnológica y velocidad del cambio, pero predominan las oportunidades.
Ambiental	5	Crisis climática impulsa necesidad de asesoría sostenible. Riesgos por negacionismo institucional y vulnerabilidad de sectores clave. Alta relevancia estratégica para Aurea.

Fuente: elaboración propia

Puntaje promedio: 3.6 → Leve oportunidad.

El análisis del macroentorno evidencia un contexto complejo pero con potencial estratégico. Las dimensiones económica y político-legal plantean desafíos que deben gestionarse con flexibilidad, resiliencia y capacidad de adaptación. Sin embargo, las transformaciones socioculturales, tecnológicas y ambientales ofrecen oportunidades claras de diferenciación

para una organización como Aurea, cuyo modelo está orientado a la sostenibilidad, la ética y la innovación. La clave estratégica será anticipar tendencias, generar confianza y consolidar alianzas que potencien su propuesta de valor en un entorno volátil pero fértil para el cambio.

2.1.4. Conclusión del Análisis del Entorno (Micro, Meso y Macro)

Puntaje general: 3.7 → Sector favorable para una consultora sustentable.

El diagnóstico estratégico del entorno externo de Aurea Consultora, aplicado a través del modelo de niveles de Hugo Ocaña, permite concluir que la empresa se desenvuelve en un escenario mayoritariamente favorable para su propuesta de valor. El puntaje promedio general de 3.73 indica que, si bien existen desafíos estructurales relevantes, el entorno ofrece condiciones propicias para la consolidación y crecimiento de una consultora sustentable, ética y orientada al impacto.

En los tres niveles analizados (micro, meso y macroentorno), se identificaron oportunidades estratégicas claras:

- Una demanda creciente de asesoramiento profesional en PyMEs y organizaciones sociales.
- La posibilidad de establecer alianzas institucionales sólidas con universidades, cámaras empresarias y organismos multilaterales.
- Un entorno sociocultural cada vez más alineado con los valores de sostenibilidad, transparencia y propósito.
- El avance tecnológico como palanca de transformación en las pequeñas organizaciones.

Sin embargo, el entorno también presenta retos significativos que no deben subestimarse. En el plano económico y político, la volatilidad, la incertidumbre normativa y la presión tributaria limitan la capacidad de planificación de las PyMEs y pueden condicionar la inversión en servicios de consultoría. Además, el posicionamiento en un sector con múltiples actores consolidados (incluyendo firmas internacionales y consultores freelance) exige a Aurea construir una marca sólida, confiable y diferenciada.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno permite identificar las capacidades, recursos, cultura y estructura organizacional de Aurea, así como sus fortalezas y debilidades. Esta evaluación es clave para detectar los factores internos que contribuyen o limitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos del emprendimiento. A continuación, se abordan los principales ejes de este análisis.

2.2.1. Cultura organizacional

Aurea se constituye como una organización orientada por valores éticos, sociales y ambientales. Su cultura organizacional se fundamenta en la horizontalidad, la colaboración, la innovación, la transparencia y el compromiso con el desarrollo humano integral. Se promueve un entorno de trabajo inclusivo, donde se valoran las ideas diversas, el liderazgo rotativo y el aprendizaje continuo. Esta cultura tiene como base la convicción de que la forma de operar de una consultora debe ser coherente con los principios que promueve externamente.

El equipo fundador impulsa prácticas como el cuidado del bienestar emocional, la flexibilidad laboral, la capacitación permanente y la participación activa de cada integrante en la toma de decisiones. Estas características consolidan una cultura proactiva y comprometida con la transformación social.

2.2.2. Estructura organizativa

La estructura de Aurea es flexible y adaptativa, basada en células interdisciplinarias de trabajo. Estas células se conforman en función de cada proyecto, lo que permite asignar recursos según las necesidades específicas del cliente y promover la innovación a través del intercambio de saberes. La gobernanza es compartida, con roles de liderazgo que rotan en función de las competencias y objetivos estratégicos.

La organización se apoya fuertemente en herramientas digitales colaborativas (Trello, Notion, Google Workspace, entre otras) y en metodologías ágiles (Scrum, OKRs, BSC) que permiten una planificación dinámica, una ejecución eficiente y una evaluación continua del impacto generado. Esta estructura resulta adecuada para un entorno de negocios volátil y cambiante como el argentino.

2.2.3. Oferta de valor

La propuesta de valor de Aurea combina profesionalismo técnico con compromiso ético y ambiental. Los servicios ofrecidos se estructuran en cinco áreas: consultoría estratégica, recursos humanos, marketing y comunicación, finanzas sustentables y formación profesional. Cada uno de estos servicios es desarrollado bajo una lógica de triple impacto,

garantizando que las soluciones propuestas generen beneficios económicos, sociales y ambientales.

Además, Aurea promueve una lógica de "predicar con el ejemplo": no solo asesora a otras empresas en sostenibilidad, sino que opera internamente bajo esos mismos principios, siendo carbono neutral, inclusiva, con una gestión responsable de los recursos y una cultura orientada al bienestar.

2.2.4. Recursos estratégicos

Los principales recursos internos de Aurea son:

- Capital humano: un equipo fundador multidisciplinario con experiencia en gestión estratégica, sustentabilidad, comunicación y finanzas.
- Capital relacional: red de aliados institucionales, contactos en el ecosistema emprendedor, vínculos con universidades y ONG.
- Capital intelectual: metodología propia de consultoría sustentable, contenidos y herramientas adaptadas a las necesidades del mercado local.
- Capital tecnológico: dominio de plataformas de gestión, comunicación digital y herramientas colaborativas.

Estos recursos cumplen con los criterios del modelo VRIO (valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados), constituyéndose en la base de su ventaja competitiva sostenible.

2.2.5. Cadena de valor

La cadena de valor de Aurea se construye sobre la base del modelo propuesto por Michael Porter, adaptado a la naturaleza particular de una organización de servicios profesionales. En este enfoque, se distinguen dos tipos de actividades: primarias, directamente vinculadas a la prestación del servicio al cliente, y de apoyo, orientadas a sostener la eficiencia, innovación y sostenibilidad del modelo de negocio. En el caso de Aurea, ambas dimensiones se integran de manera dinámica y están atravesadas transversalmente por criterios e indicadores ESG, lo que permite medir y gestionar el impacto más allá de los resultados económicos.

Actividades primarias

1. Prospección y vinculación con clientes

Involucra la identificación de necesidades en PyMEs, emprendedores y organizaciones de la economía social, así como el establecimiento de vínculos iniciales que permitan comprender sus desafíos y generar confianza.

2. Diagnóstico organizacional

Incluye el análisis de capacidades, procesos, cultura, impactos sociales y ambientales, utilizando herramientas estratégicas (FODA, entrevistas, etc.) para construir una imagen integral del cliente.

3. Diseño de soluciones personalizadas

Desarrollo de propuestas de valor adaptadas a las necesidades detectadas, que integren visión estratégica, sostenibilidad, innovación y viabilidad operativa.

4. Implementación de estrategias

Acompañamiento técnico en la puesta en marcha de las soluciones propuestas, mediante metodologías participativas, enfoque interdisciplinario y gestión del cambio.

5. Seguimiento y evaluación de impacto

Monitoreo de resultados, identificación de aprendizajes y medición del impacto generado a través de indicadores de desempeño económico, social y ambiental.

Actividades de apoyo

1. Gestión administrativa y financiera

Comprende la planificación de recursos, la gestión contable y legal, y la sostenibilidad financiera del proyecto.

2. Comunicación institucional y posicionamiento

Estrategias para construir y sostener una identidad corporativa coherente, ética y transparente, basada en la difusión de casos, testimonios e informes de impacto.

3. Alianzas estratégicas

Articulación con universidades, cámaras empresarias, ONG y organismos multilaterales que aportan legitimidad, conocimiento, recursos y redes de colaboración.

4. Formación y desarrollo interno

Capacitación continua del equipo, fortalecimiento de capacidades técnicas y humanas, actualización en tendencias ESG, innovación y tecnologías emergentes.

5. Tecnología y transformación digital

Incorporación de herramientas digitales para la gestión de proyectos, automatización de procesos internos y mejora de la experiencia del cliente.

6. Innovación y mejora continua

Evaluación sistemática de procesos, aprendizaje organizacional y retroalimentación para rediseñar y optimizar servicios.

Enfoque transversal: indicadores ESG

Una de las principales particularidades del modelo de Aurea es que su cadena de valor está atravesada por un enfoque ESG (Environmental, Social & Governance). Esto implica que cada actividad, desde la captación del cliente hasta la gestión interna, se evalúa no solo por su eficiencia o rentabilidad, sino también por:

- Su impacto ambiental (ej. uso de recursos, huella de carbono, eficiencia energética).
- Su contribución social (ej. inclusión, equidad, generación de valor compartido).
- Su coherencia en términos de gobernanza (ej. transparencia, ética, participación, horizontalidad).

Este enfoque transversal no solo fortalece la propuesta de valor de Aurea, sino que también constituye un criterio diferenciador frente a otras consultoras del mercado.

2.3. Análisis FODA

Se presenta a continuación el diagnóstico interno resumido en una matriz FODA:

Fortalezas:

- Propuesta de valor clara, diferenciada y alineada con las tendencias globales.
- Cultura organizacional basada en principios éticos y de sostenibilidad.
- Estructura organizativa ágil y adaptable.
- Equipo fundador con experiencia y compromiso.
- Uso de herramientas digitales modernas.

Debilidades:

- Etapa inicial de posicionamiento de marca.
- Recursos financieros limitados para escalar.
- Dependencia de los fundadores en las primeras etapas.
- Red de contactos aún en proceso de consolidación.

Oportunidades:

- Demanda creciente de servicios con impacto positivo.
- Incentivos estatales y privados a modelos sostenibles.
- Tendencias globales hacia la economía circular y regenerativa.
- Espacios para alianzas con instituciones del ecosistema emprendedor.
- Crecimiento proyectado de la economía argentina en 2025, generando mayor demanda de servicios de profesionalización y asesoría.
- Expansión de la transformación digital en PyMEs, que requiere acompañamiento estratégico y humano.

Amenazas:

- Greenwashing² de empresas que simulan prácticas ESG sin respaldo.
- Barreras simbólicas por tratarse de una consultora joven.
- Polarización política y posible inestabilidad institucional que afecte el clima de negocios.
- Riesgo de recesión o volatilidad económica que afecte la capacidad de pago e inversión de las PyMEs.
- Competencia de consultores freelance de bajo costo y softwares automatizados que ofrecen soluciones parciales.
- Brecha digital y resistencia cultural al cambio en muchas organizaciones, que ralentiza los procesos de transformación.

Aurea presenta una estructura organizativa coherente, recursos estratégicos sólidos y una cultura altamente alineada con los desafíos del siglo XXI. Si bien enfrenta las limitaciones propias de un emprendimiento en etapa inicial, cuenta con las capacidades necesarias para consolidar su propuesta de valor, diferenciarse en el mercado y convertirse en un referente en consultoría sustentable a nivel nacional.

2.3.1 Matriz FODA

A continuación, se presenta una ampliación del análisis FODA, desarrollando estrategias derivadas de la combinación de los factores internos y externos. Este análisis permite identificar líneas de acción que optimicen el aprovechamiento de oportunidades, potencien las fortalezas, minimicen las debilidades y neutralicen las amenazas.

² Greenwashing: estrategia de marketing utilizada por algunas organizaciones para aparentar un compromiso ambiental que en realidad no practican de forma auténtica.

Figura 6: Matriz FODA desarrollada

Factores internos		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Factores externos	
OPORTUNIDADES		FO (Estrategias ofensivas)	DO (Estrategias de reorientación)
O1- Demanda creciente de servicios con impacto positivo. O2- Incentivos estatales y privados a modelos sostenibles. O3- Tendencias globales hacia la economía circular y regenerativa. O4- Espacios para alianzas con instituciones del ecosistema emprendedor. O5-Crecimiento proyectado de la economía argentina en 2025, generando mayor demanda de servicios de profesionalización y asesoría. O6-Expansión de la transformación digital en PyMEs, que requiere acompañamiento estratégico y humano.		F1 + O1: Posicionar la propuesta de valor sustentable y ética aprovechando la creciente demanda de servicios con impacto positivo. F2 + O2: Acceder a incentivos para fortalecer la estructura organizacional sustentable. F3 + O3: Ampliar la oferta de servicios hacia áreas de economía circular y regenerativa. F4 + O4: Generar alianzas estratégicas con universidades y cámaras empresarias. F5 + O5: Utilizar herramientas digitales modernas para liderar procesos de transformación digital en PyMEs.	D1 + O1: Fortalecer el posicionamiento de marca mediante casos de éxito visibles en proyectos de sostenibilidad y economía circular. D2 + O2: Participar en programas de financiamiento para pymes sostenibles. D3 + O3: Buscar alianzas estratégicas para ampliar la red de contactos y acceder a nuevos mercados. D4 + O4: Aumentar visibilidad mediante eventos y publicaciones técnicas.
AMENAZAS		FA (Estrategias defensivas)	DA (Estrategias de contención)
A1- Greenwashing de empresas que simulan prácticas ESG sin respaldo. A2- Barreras simbólicas por tratarse de una consultora joven. A3- Polarización política y posible inestabilidad institucional que afecte el clima de negocios. A4- Riesgo de recesión o volatilidad económica que afecte la capacidad de pago e inversión de las PyMEs. A5- Competencia de consultores freelance de bajo costo y softwares automatizados que ofrecen soluciones parciales. A6- Brecha digital y resistencia cultural al cambio en muchas organizaciones, que ralentiza los procesos de transformación.		F1 + A1: Reforzar la comunicación estratégica para blindar la imagen ética de Aurea frente a prácticas de greenwashing. F2 + A2: Aprovechar la cultura organizacional flexible para adaptarse rápidamente a cambios económicos o políticos. F3 + A3: Ofrecer servicios de alto valor agregado para contrarrestar la competencia basada en precio bajo de freelancers y software automatizado. F4 + A4: Apoyarse en el uso de herramientas digitales y flexibilidad para superar la resistencia cultural al cambio en organizaciones clientes.	D1 + A1: Reducir la dependencia de los fundadores mediante la formación de un equipo profesional autónomo. D2 + A2: Mantener estructuras de costos eficientes y escalables para resistir escenarios de recesión o volatilidad económica. D3 + A3: Delegar funciones para reducir dependencia del equipo fundador. D4 + A4: Establecer métricas claras que demuestren impacto real y eviten confusión con greenwashing.

Fuente: elaboración propia

Síntesis estratégica:

- Las estrategias FO apuestan a consolidar un crecimiento sustentado en la coherencia entre lo que Aurea es y lo que el entorno comienza a demandar. Aprovechar las alianzas, posicionarse como consultora referente en economía circular y capitalizar el momento de transformación empresarial son líneas clave.
- Las estrategias DO se centran en revertir debilidades internas apalancándose en oportunidades externas. Las acciones deben apuntar a robustecer la red institucional, profesionalizar aún más al equipo y visibilizar el valor agregado de Aurea.
- Las estrategias FA buscan blindar a la empresa frente a amenazas, mediante el fortalecimiento de su identidad ética, su propuesta ESG genuina y la planificación ante la inestabilidad macroeconómica.
- Las estrategias DA proponen mecanismos concretos de mitigación de riesgos, especialmente asociados a la juventud de la empresa y la alta competencia. La comunicación, la inversión responsable y la trazabilidad del impacto serán claves para sostener la credibilidad.

2.4. Integración del análisis interno y externo

El análisis estratégico integral de Aurea revela una convergencia favorable entre las capacidades internas de la organización y las oportunidades emergentes del entorno externo.

El entorno argentino, pese a su complejidad económica y política, ofrece un escenario propicio para modelos de negocio éticos, sostenibles y centrados en el impacto, como el que propone Aurea. La creciente demanda de asesoría profesional en PyMEs, la revalorización de la sostenibilidad como criterio competitivo, el auge tecnológico y las posibilidades de articulación con actores institucionales, configuran un contexto estimulante para el crecimiento.

Desde lo interno, Aurea se posiciona con fortalezas distintivas: una propuesta de valor clara, una cultura organizacional comprometida con la sostenibilidad, una estructura ágil y un equipo fundador con visión estratégica. Estas cualidades se alinean directamente con lo que el entorno comienza a exigir: coherencia, impacto medible y acompañamiento humano en procesos de transformación.

Las estrategias FO surgen como un puente natural entre lo que Aurea es y lo que el contexto demanda. La organización se encuentra en condiciones de capitalizar su diferenciación ESG, consolidar alianzas clave y posicionarse como una consultora referente en economía circular y regenerativa.

Al mismo tiempo, los desafíos externos (volatilidad macroeconómica, polarización política, competencia de bajo costo y sustitutos tecnológicos) coinciden con las debilidades propias de una empresa joven: posicionamiento incipiente, limitaciones financieras y una red institucional en construcción. En este sentido, las estrategias DO y DA son esenciales para transformar esas debilidades en vectores de aprendizaje, mitigación y adaptación responsable.

Las estrategias FA permiten blindar a Aurea frente a amenazas estructurales sin perder su esencia transformadora, priorizando una comunicación transparente, una planificación prudente y una ejecución coherente con sus principios.

Aurea Consultora enfrenta un escenario desafiante pero altamente alineado con su visión y misión. El cruce entre su identidad interna sólida y un contexto externo receptivo al cambio configura una oportunidad estratégica para crecer, diferenciarse y consolidarse como un actor clave en el ecosistema de consultoría sustentable en Argentina.

CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO DE AUREA CONSULTORA. EL CANVAS B DETALLADO

En el contexto de transformación económica, social y ambiental que atraviesan las organizaciones contemporáneas, el modelo de negocios cobra una relevancia estratégica fundamental. Aurea Consultora surge como una propuesta innovadora en el ámbito de la consultoría estratégica, orientada a brindar servicios de alto impacto a pequeñas y medianas empresas, emprendedores y organizaciones de la economía social que buscan integrar principios de sostenibilidad en sus procesos y estructuras.

Este capítulo tiene como objetivo presentar el modelo de negocio de Aurea Consultora a partir de la herramienta Canvas B, una evolución del modelos de negocios Canvas tradicional, adaptada a empresas con propósito y alineadas con la lógica del triple impacto. Esta herramienta permite visualizar no sólo cómo la organización crea, entrega y captura valor, sino también cómo lo hace resolviendo un problema socioambiental relevante.

A través del desarrollo detallado de los doce bloques del Canvas B, se describirán los fundamentos del modelo de negocio de Aurea, su propuesta de valor distintiva, sus segmentos de clientes y beneficiarios, así como también sus recursos y alianzas estratégicas. Además, se identificarán las métricas de impacto que guían su propósito transformador.

La utilización del Canvas B representa no solo una herramienta de planificación y gestión estratégica, sino también una forma de visibilizar el compromiso de Aurea con un modelo económico más justo, equitativo y regenerativo, centrado en las personas y el planeta.

3.1. La Consultoría con propósito y triple impacto

La evolución del panorama empresarial contemporáneo exige que las organizaciones, incluidas las consultoras, trasciendan la mera maximización de beneficios para integrar dimensiones de impacto social y ambiental. En este contexto, Aurea se enmarca en la creciente categoría de organizaciones con propósito o empresas de "triple impacto", que buscan generar simultáneamente valor económico, social y ambiental. Esta perspectiva se alinea con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y, más específicamente, con el enfoque de los criterios ESG, que proporcionan un marco para evaluar el desempeño empresarial en términos de huella de carbono, inclusión, condiciones laborales, ética y transparencia.

La dirección estratégica, según Hitt et al. (2021), es un proceso fundamental que permite a una organización analizar su entorno, formular estrategias, implementarlas y evaluar los resultados para alcanzar y sostener ventajas competitivas mediante el uso eficiente de sus recursos. Para Aurea, esta disciplina es crucial, ya que opera en un contexto cambiante que enfrentan las organizaciones argentinas, en especial las PyMEs, que buscan sobrevivir, adaptarse y prosperar en un entorno de alta incertidumbre económica, regulatoria y social. La estrategia de Aurea no solo se enfoca en la provisión de servicios, sino en la promoción de un nuevo paradigma de gestión, adoptando un enfoque de sustentabilidad integral en su funcionamiento interno.

El modelo de negocio de Aurea se enmarca en una nueva concepción de la consultoría organizacional: la consultoría con propósito. A diferencia del enfoque tradicional centrado exclusivamente en la eficiencia económica, este paradigma incorpora activamente la búsqueda de impactos positivos en las dimensiones económica, social y ambiental, lo que se conoce como la triple línea de resultado o *"triple bottom line"*.

Según el modelo propuesto, el Canvas B permite diseñar modelos que nacen desde la identificación de un problema social o ambiental relevante, y proponen una solución viable que, además de generar ingresos, contribuye al bienestar colectivo. En esta lógica, el propósito se convierte en el eje estructurante del modelo de negocio y no simplemente en un elemento adicional.

En este sentido, la consultoría con propósito no solo ofrece asesoramiento técnico, sino que acompaña procesos de transformación organizacional desde una ética del cuidado, la transparencia y la regeneración. Esto se traduce en un abordaje integral que promueve la eficiencia operativa, la sostenibilidad financiera, el desarrollo humano y la responsabilidad social corporativa.

Aurea incorpora estos principios como parte esencial de su identidad. Su enfoque de trabajo se sustenta en la articulación de diagnósticos participativos, soluciones personalizadas y estrategias orientadas al impacto positivo. Además, se compromete a operar bajo una lógica de coherencia interna, integrando criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) no solo en sus servicios, sino también en su propia gestión organizacional.

Esta perspectiva permite a Aurea no solo diferenciarse en un mercado altamente competitivo, sino también contribuir activamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por las Naciones Unidas, posicionándose como un actor relevante en la construcción de un nuevo paradigma empresarial.

3.2. El Modelo de Negocio de Aurea Consultora: El Canvas B Detallado

El Canvas B, al extender el modelo tradicional de Osterwalder y Pigneur (2010) , permite una comprensión holística de cómo Aurea genera valor, interactúa con su entorno y mide su impacto.

3.3.1. Problema identificado

Aurea surge como una respuesta directa a una problemática crítica que enfrentan las organizaciones argentinas, especialmente las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), que constituyen "más del 99% del tejido empresarial argentino". Estas empresas operan en un "contexto de alta incertidumbre económica, regulatoria y social" y manifiestan una "creciente demanda de asesoramiento profesionalizada" para enfrentar múltiples desafíos. Los problemas clave que Aurea aborda son:

- **Escasa profesionalización y restricciones financieras en PyMEs:** muchas PyMEs carecen de metodologías y herramientas actualizadas para planificar, gestionar procesos, liderar equipos o adaptarse al cambio. La escasez de tiempo, la sensibilidad al precio y la falta de planificación estratégica impiden que estas organizaciones incorporen enfoques sostenibles y sistémicos.
- **Necesidad de adaptación a un entorno cambiante:** las organizaciones requieren asistencia para "sobrevivir, adaptarse y prosperar" en un entorno dinámico, que incluye la transformación digital, la gestión del talento y la adaptación a estándares internacionales.
- **Brecha en la adopción de la sostenibilidad (ESG):** si bien existe una "creciente demanda social por modelos de producción responsables" y regulaciones más exigentes, pocas consultoras incorporan la perspectiva ESG y una estructura interna sustentable como parte integral de su propuesta de valor. Esto crea una necesidad insatisfecha de asesoramiento que integre la sostenibilidad de manera transversal.
- **Falta de coherencia entre discurso y práctica:** el mercado busca consultoras que no sólo asesoren en sostenibilidad, sino que también prediquen con el ejemplo, operando bajo principios éticos, inclusivos y circulares. Muchas organizaciones comunican una visión ética o sostenible, pero carecen de coherencia interna o mecanismos reales de medición de impacto. Esta incongruencia genera desconfianza y limita la transformación cultural.

Aurea se posiciona para llenar esta brecha, ofreciendo soluciones que permitan a las PyMEs y emprendedores no solo sobrevivir, sino también prosperar de manera sostenible y ética.

3.3.2. Propósito

El propósito de Aurea Consultora trasciende el mero asesoramiento empresarial; es el de ser un "agente de cambio" y contribuir activamente a la "transformación del ecosistema organizacional argentino, promoviendo un nuevo paradigma de gestión". Este propósito se materializa en la misión de "brindar soluciones integrales de consultoría estratégica, organizacional y operativa a empresas argentinas, promoviendo un desarrollo rentable, humano y respetuoso del entorno".

Aurea busca redefinir el sentido del éxito al integrar intrínsecamente los principios ESG y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en su operación y en los servicios que ofrece. Esto implica un compromiso con:

- **Promoción de la sustentabilidad:** acompañar a las organizaciones en la transición hacia modelos de negocio más sostenibles, eficientes en el uso de recursos y generadores de impacto positivo.

- **Fomento de la ética y la transparencia:** operar con principios éticos, inclusivos y circulares mediante una estructura interna sustentable, transparente, horizontal y centrada en el bienestar de las personas que integran el equipo.
- **Impulso de la innovación:** aplicar y promover herramientas estratégicas modernas y soluciones innovadoras para los desafíos empresariales.
- **Desarrollo humano integral:** poner al centro el "bienestar de las personas" y fomentar una "cultura organizacional inclusiva y equitativa".

El propósito de Aurea es construir una consultora "con una identidad sólida basada en la ética, la innovación y la sustentabilidad" , que sea "referente nacional" en su campo.

3.3.3. Segmentos de clientes

La segmentación del mercado de Aurea Consultora se ha definido estratégicamente para focalizar su propuesta de valor en aquellos actores del ecosistema empresarial argentino que no solo requieren asistencia profesional, sino que también comparten una predisposición hacia el desarrollo sostenible y la innovación. La información extraída de los documentos de base y el análisis visual del Canvas B de la consultora revela tres segmentos de clientes principales, cada uno con características, necesidades y sensibilidades distintas.

Pequeñas y medianas empresas (PyMEs): este es el segmento de mercado prioritario de Aurea, dado que las PyMEs son el corazón del tejido empresarial argentino. Sin embargo, su abordaje requiere una comprensión profunda de sus desafíos inherentes.

- **Características:** se distinguen por su alta sensibilidad al precio, lo que demanda una propuesta de valor con un retorno de inversión claro y medible a corto y mediano plazo. Presentan una alta rotación en el mercado, lo que subraya la urgencia de soluciones que refuercen su viabilidad y sostenibilidad. A menudo, carecen de los recursos internos o la profesionalización necesaria para abordar la planificación estratégica, la gestión de talento y la adaptación tecnológica.
- **Necesidades y servicios:** buscan servicios de consultoría que les permitan profesionalizar sus procesos, optimizar su estructura operativa y adaptarse a nuevos estándares de sostenibilidad. Aurea responde a esta demanda con servicios especializados como Planes Estratégicos, Planes de Marketing, Gestión de Recursos Humanos y Finanzas, todos ellos con el enfoque transversal de la sostenibilidad.
- **Implicaciones de marketing:** la estrategia de marketing para este segmento debe ser pragmática, enfocada en la demostración de valor tangible y casos de éxito. La comunicación debe resaltar la eficiencia operativa, la reducción de costos a largo plazo y la capacidad de Aurea para ser un socio estratégico que contribuye a la supervivencia y al crecimiento sostenible. Se utilizarán canales como redes

profesionales (LinkedIn), webinars y alianzas con cámaras empresariales para generar credibilidad y confianza.

Emprendedores: Aurea reconoce el dinamismo y el potencial de innovación de los emprendedores, quienes a menudo son pioneros en la adopción de modelos de negocio con propósito, pero enfrentan barreras significativas.

- **Características:** poseen una fuerte voluntad de crecimiento y una apertura a la innovación, pero se enfrentan a una marcada falta de experiencia en áreas clave de la gestión empresarial. Suelen operar con restricciones financieras y necesitan claridad sobre la viabilidad de sus proyectos.
- **Necesidades y servicios:** requieren asesoramiento fundamental para sentar bases sólidas, incluyendo la Estructura de Costos, la elaboración de un Plan de Marketing inicial y el análisis de la Viabilidad de sus proyectos. Estos servicios están diseñados para convertir sus ideas en modelos de negocio sostenibles y rentables.
- **Implicaciones de marketing:** el marketing para este segmento debe ser educativo y cercano. Aurea se posicionará como un mentor y facilitador. La estrategia se centrará en la generación de contenido de valor (blog, guías gratuitas, etc) que demuestre la experticia de Aurea y en la participación en workshops y eventos del ecosistema emprendedor. Se hará énfasis en el acompañamiento personalizado para mitigar la falta de experiencia.

Organizaciones de la economía social (cooperativas, mutuales, etc.): Este segmento se alinea directamente con el propósito de impacto de Aurea. Aurea busca ser un socio para organizaciones que ya operan bajo principios de colaboración y bienestar.

- **Características:** se distinguen por sus valores comunitarios, su gestión horizontal y su intrínseca búsqueda de impacto social o ambiental. A menudo, carecen de metodologías formales de gestión o de herramientas estratégicas que les permitan profesionalizar su impacto y asegurar su sostenibilidad económica.
- **Necesidades y servicios:** requieren servicios de consultoría que respeten sus dinámicas participativas y que fortalezcan su propósito. Los servicios clave incluyen Proyectos de impacto social y/o ambiental y Diagnóstico organizacional con un enfoque que valora la identidad comunitaria y el capital relacional.
- **Implicaciones de marketing:** la comunicación para este segmento se basará en la conexión con los valores y la misión compartida. El marketing de Aurea no solo promoverá sus servicios, sino que también destacará los logros y casos de éxito de estas organizaciones, fortaleciendo la comunidad y la red. Aurea actuará como un catalizador de sus propias misiones, utilizando su voz para amplificar las de sus clientes. Los canales se centrarán en redes de economía social, alianzas con ONGs y la participación en foros especializados.

Empresas en etapas de consolidación o crecimiento: Aurea identifica un segmento de empresas que, habiendo superado la fase inicial de su ciclo de vida, buscan un crecimiento más estructurado y con propósito.

- **Características:** son organizaciones que ya han demostrado viabilidad económica y ahora están interesadas en "compatibilizar el desarrollo económico con valores éticos, comunitarios o ambientales". Este segmento valora la profesionalización y la planificación a largo plazo.
- **Necesidades y servicios:** requieren servicios de consultoría avanzados que les permitan sistematizar sus procesos, mejorar su gobernanza y medir su impacto de manera rigurosa. Buscan herramientas que les ayuden a escalar sus operaciones sin comprometer sus valores.
- **Implicaciones de marketing:** la estrategia de marketing para este segmento se enfocará en el liderazgo intelectual y la demostración de experiencia. Aurea se posicionará como un socio de crecimiento que provee las metodologías y el acompañamiento para una expansión sostenible. La comunicación se centrará en la eficacia de las herramientas estratégicas y en la integración de la sostenibilidad como un motor de ventaja competitiva. Se utilizarán casos de estudio detallados, publicaciones en blogs especializados y la participación en conferencias de negocios y sostenibilidad para atraer a este tipo de cliente.

Aurea, al segmentar su mercado de esta manera, demuestra una comprensión profunda de las diversas necesidades del ecosistema empresarial argentino. Su propuesta de valor y su estrategia de marketing se adaptan a cada segmento, asegurando que la consultora no solo sea relevante, sino que también genere un impacto significativo y sostenible en cada una de sus áreas de acción.

3.3.4. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Aurea Consultora se distingue por su enfoque integral y transversal de la sostenibilidad, posicionándose como una consultora general argentina que ofrece servicios integrales en áreas como estrategia empresarial, recursos humanos, finanzas, operaciones, comunicación institucional, transformación digital y marketing, pero con la característica distintiva de una estructura organizacional sustentable. Esta propuesta se resume en los siguientes atributos clave:

- **Consultoría transversal con enfoque ESG:** todos los servicios estrategia, recursos humanos, finanzas, marketing, transformación digital, formación profesional están atravesados por una mirada que integra criterios ambientales, sociales y de gobernanza, buscando resultados que sean medibles en las tres dimensiones del triple impacto.
- **Organización coherente con sus valores:** Aurea no solo asesora en sostenibilidad, sino que opera como una empresa sustentable (carbono neutral, inclusiva, participativa, con políticas de bienestar interno, transparencia y formación continua).

- **Acompañamiento humano y personalizado:** se distingue por una relación cercana y empática con sus clientes, entendiendo la singularidad de cada organización y diseñando soluciones a medida.
- **Metodología innovadora y medible:** utiliza herramientas de diagnóstico, planificación y evaluación basadas en indicadores ESG, integrando tableros de impacto que permiten visualizar avances, tomar decisiones informadas y demostrar resultados.
- **Estructura ágil y flexible:** basada en células interdisciplinarias y plataformas digitales que permiten escalar los servicios, adaptarse rápidamente al contexto y reducir costos operativos.

Aurea ofrece no solo consultoría, sino una asociación estratégica que permite a las organizaciones lograr "un desarrollo rentable, humano y respetuoso del entorno".

3.3.5. Canales

La estrategia de canales de Aurea Consultora ha sido diseñada para asegurar una penetración efectiva en el mercado y la construcción de una reputación sólida. Aurea comprende que, en el sector de la consultoría, la credibilidad y la confianza son activos fundamentales que se construyen a través de una presencia coherente y estratégica en múltiples puntos de contacto. Los canales seleccionados se complementan entre sí, combinando el contacto directo y relacional con una sólida presencia digital y un enfoque en la legitimación institucional, optimizando cada interacción para ser una oportunidad de marketing.

1. Plataformas digitales propias: este conjunto de canales constituye la base del ecosistema digital de Aurea, diseñado para atraer a clientes potenciales de forma orgánica.

- Sitio web y blog corporativo: actúan como el principal hub de contenido y posicionamiento. El blog será alimentado con una estrategia de marketing de contenidos orientada a temas de gestión, sostenibilidad (ESG), economía circular y profesionalización de PyMEs. Se optimizará el contenido utilizando palabras clave relevantes para los desafíos de los clientes, asegurando que Aurea aparezca en los primeros resultados de búsqueda cuando una PyME argentina busca soluciones para "profesionalización de procesos" o "estrategia de sostenibilidad".
- Generación de clientes potenciales: a través de la oferta de recursos gratuitos de alto valor (como e-books, plantillas descargables o guías prácticas), se implementará un proceso de captación de clientes. Los interesados deberán proporcionar sus datos de contacto a cambio del recurso, permitiendo a Aurea nutrir esta base de datos a través de una estrategia de email marketing segmentada y personalizada.

2. Redes sociales profesionales (LinkedIn): LinkedIn es el canal de marketing relacional y personal branding por excelencia para Aurea. La estrategia no se limita a la publicación, sino que se centra en la interacción y la construcción de comunidad.

- Posicionamiento de la marca y los consultores: se utilizará para compartir los contenidos del blog, casos de éxito e ideas del equipo fundador, fortaleciendo el liderazgo de pensamiento de Aurea. La participación activa de los consultores en foros de discusión y grupos temáticos de LinkedIn permite establecer su credibilidad como expertos, lo que genera confianza en el proceso de decisión de los clientes.
- Publicidad dirigida: la plataforma de publicidad de LinkedIn permitirá a Aurea realizar campañas de generación de clientes potenciales altamente segmentadas, apuntando a decisores de PyMEs y emprendedores en sectores específicos de interés.

3. Eventos y ferias del sector (Marketing de experiencias y generación de relaciones): la participación en eventos, tanto físicos como virtuales, es un componente clave de la estrategia de marketing de experiencias de Aurea.

- Generación de relaciones: estos espacios son fundamentales para el contacto cara a cara, que en el mundo de la consultoría es insustituible para construir la confianza inicial. Aurea buscará no solo asistir, sino también participar como orador o panelista, lo que refuerza su posición como referente.
- Workshops y webinars: la consultora organizará sus propios eventos de formación gratuitos o de bajo costo, donde los potenciales clientes pueden experimentar el enfoque de Aurea, sus metodologías y la calidad de su equipo, lo que sirve como un poderoso canal de conversión y de prueba de valor.

4. Referidos y networking (El Canal más Potente y de Menor Costo): Aurea comprende que el marketing de referidos es el canal más valioso y sostenible.

- Gestión de relación de clientes y de referidos: Aurea implementará un sistema para gestionar proactivamente las relaciones con sus clientes más satisfechos, incentivando el boca a boca positivo. El objetivo es convertir a cada cliente en un embajador de la marca que genere referidos calificados.

5. Publicaciones y contenidos Propios: más allá del blog, Aurea buscará trascender a través de la publicación de materiales didácticos, plantillas, manuales, metodologías aplicadas y guías prácticas.

- Generación de activos de marketing: estos productos no solo pueden convertirse en una fuente de ingresos pasivos, sino que también actúan como activos de marketing y herramientas de venta.

La integración de estos canales no es aleatoria; cada uno cumple un rol específico dentro de la estrategia de marketing, desde la atracción, pasando por la conversión hasta la fidelización, asegurando una coherente maximización del impacto de nuestras acciones.

3.3.6. Relaciones con clientes y comunidades

La relación de Aurea Consultora con sus clientes y el ecosistema no se concibe como una transacción de servicios, sino como una alianza estratégica y una construcción de comunidad, cimentada en la confianza, la empatía y la co-creación. En el sector de la consultoría, donde el valor se genera a través de la interacción humana y la transferencia de conocimiento, esta dimensión se posiciona como el principal diferencial competitivo de Aurea. La consultora busca ir más allá del rol tradicional de asesor, adoptando una postura de socio estratégico que entiende profundamente los desafíos y las aspiraciones de sus clientes. Esta visión relacional es, en esencia, la base de una estrategia de marketing que busca la fidelización a largo plazo, el boca a boca positivo y la creación de una marca con propósito.

1. Empatía y escucha activa como herramientas estratégicas.

En el núcleo de la relación de Aurea se encuentra la empatía. Esto implica la capacidad de los consultores de "ponerse en el lugar" del cliente, comprendiendo no solo sus problemas técnicos y estratégicos, sino también el contexto emocional, las limitaciones y las dinámicas internas de su organización. La escucha activa es la herramienta metodológica para lograr esta empatía, y es una de las competencias más valoradas en el equipo de Aurea. Desde una perspectiva de marketing, esta escucha no es pasiva, sino un proceso de customer discovery continuo.

- Diagnóstico empático: el proceso de diagnóstico inicial va más allá del análisis de datos; implica sostener diálogos profundos con los distintos stakeholders (público de interés) del cliente para "captar los matices culturales, las resistencias al cambio y los anhelos de la organización". Desde el marketing, esta etapa es crucial para validar las hipótesis sobre el mercado, adaptar la propuesta de valor en tiempo real y, posteriormente, generar testimonios y casos de éxito que resuenen con problemas similares de otros potenciales clientes.
- Comunicación asertiva y humana: la comunicación se orienta a ser "clara, directa y respetuosa", evitando jerga técnica excesiva y adaptando el mensaje al nivel de comprensión de los interlocutores. Esto es fundamental para generar confianza y, desde la perspectiva de la marca, construye una identidad de marca accesible y cercana, que se diferencia de la imagen fría y distante que a veces proyectan las consultoras tradicionales.

2. Liderazgo de servicio y acompañamiento integral como estrategia de fidelización.

Aurea adopta un modelo de liderazgo de servicio, donde los consultores no se imponen como la autoridad, sino que se posicionan como facilitadores y catalizadores del cambio. El objetivo no es solo resolver un problema puntual, sino empoderar a la organización para que desarrolle sus propias capacidades y se vuelva autónoma. Esta filosofía es una poderosa herramienta de fidelización.

- Acompañamiento continuo y personalizado: Cada cliente es atendido por un equipo consultor que actúa como referente durante todo el proceso. Este acompañamiento se extiende desde el diagnóstico inicial hasta la evaluación post-servicio, asegurando una relación personalizada, cercana y orientada al acompañamiento integral. Esta proximidad es un factor clave de retención y genera una alta tasa de recompra.
- Fomento del liderazgo interno: Aurea busca identificar y fortalecer los "liderazgos emergentes" dentro de la organización del cliente, transfiriendo metodologías y conocimientos. Cuando el cliente se siente empoderado y el cambio es sostenible, se convierte en un embajador de la marca de Aurea, recomendándola a su red de contactos, lo cual es el canal de marketing más efectivo y de menor costo.

3. Co-creación de soluciones y comunidad de aprendizaje como contenido y networking estratégico.

Aurea promueve una metodología participativa y de co-creación, rompiendo con el esquema tradicional de "diagnóstico y prescripción". El cliente no es un receptor pasivo, sino un actor activo en el diseño de las soluciones.

- Diálogo constante y toma de decisiones compartida: se fomentan círculos de intercambio, talleres y espacios de debate donde consultores y clientes construyen conjuntamente el camino a seguir. Esta co-creación es la base para el marketing de contenido, ya que las soluciones desarrolladas pueden transformarse en artículos de blog o estudios de caso que demuestren la experiencia de Aurea.
- Generación de una comunidad de aprendizaje (Community Building): Aurea busca trascender la relación individual con cada cliente para generar una comunidad de organizaciones con propósito. A través de eventos, talleres y plataformas de intercambio, los clientes de Aurea pueden conectar entre sí para compartir experiencias, buenas prácticas y desafíos. Desde el marketing, esta comunidad es un activo invaluable: crea un sentido de pertenencia, fortalece la reputación de Aurea como líder de opinión en sostenibilidad y facilita el cross-selling (venta cruzada) entre clientes con necesidades complementarias.

La gestión de las relaciones en Aurea Consultora es un proceso deliberado y estratégico que prioriza la conexión humana, la transferencia de conocimiento y la construcción de un ecosistema colaborativo. El uso de la empatía, la escucha activa y el liderazgo de servicio no son sólo habilidades, sino los cimientos de una propuesta de valor diferencial y sostenible en el largo plazo, que se traduce directamente en una estrategia de marketing relacional altamente efectiva y de alto impacto.

3.3.7. Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingresos de Aurea Consultora han sido diseñadas para garantizar la viabilidad económica a largo plazo, combinando la remuneración por la prestación de servicios especializados con la diversificación a través de actividades complementarias. Esta estructura busca equilibrar la rentabilidad con la vocación de impacto de la consultora, adoptando una política de precios flexible y progresiva que mantiene la accesibilidad sin comprometer la solidez financiera.

1- Honorarios por servicios de consultoría: esta es la fuente principal de ingresos de Aurea. Los honorarios se determinan en función de la complejidad y el alcance de cada proyecto, la duración estimada, el equipo de profesionales involucrado y el valor percibido por el cliente. La consultora ofrece un portafolio de servicios que incluye:

- Diagnóstico organizacional: análisis exhaustivo de la situación actual del cliente.
- Diseño estratégico y operativo: elaboración de planes de acción personalizados con foco en la gestión sustentable.
- Implementación de planes de acción: Acompañamiento técnico en la puesta en marcha de las soluciones propuestas.
- Evaluación de impacto: Medición rigurosa de los resultados obtenidos en el ámbito económico, social y ambiental.

2- Ingresos por capacitaciones y formación: Aurea generará ingresos adicionales a través de actividades de formación y desarrollo profesional. La consultora dictará talleres, cursos, jornadas y espacios de capacitación, tanto para los equipos de los clientes actuales como para el público en general. Estos programas incluirán un fuerte énfasis en herramientas de gestión sustentable, innovación y liderazgo, permitiendo a Aurea difundir su conocimiento y fortalecer su marca como referente en el sector.

3- Comercialización de contenidos y herramientas propias: Esta fuente de ingresos se apalanca en el capital intelectual de la consultora. Aurea comercializará productos digitales y recursos elaborados por su equipo, tales como materiales didácticos, plantillas de gestión, manuales de implementación de metodologías y guías prácticas. La venta de estos activos permite generar ingresos de forma pasiva y escalar el alcance del conocimiento de la consultora a un público más amplio.

4- Proyectos subsidiados o financiados: Aurea buscará la obtención de ingresos a través de la participación en proyectos financiados por convocatorias de financiamiento público, organismos internacionales (como el Banco Interamericano de Desarrollo) o fundaciones privadas. Estos proyectos suelen estar alineados con iniciativas de alto impacto social o ambiental, como programas de desarrollo productivo regional, fortalecimiento institucional de organizaciones de la sociedad civil o promoción de la economía circular.

5- Convenios institucionales: la consultora establecerá acuerdos de colaboración con universidades, centros tecnológicos, cámaras empresarias o agencias de desarrollo. Estos convenios pueden ser la base para la prestación de servicios, el desarrollo de programas de

formación o el acompañamiento técnico a un grupo de empresas en particular, lo que permite a Aurea ampliar su alcance y diversificar sus fuentes de ingresos de manera estable.

La combinación de estas fuentes garantiza una estructura de ingresos diversificada y robusta que respalda la misión de Aurea, permitiéndole generar valor de forma sostenible y asegurar que su propuesta de consultoría esté al alcance de un amplio abanico de organizaciones.

3.3.8. Recursos claves

Los recursos clave de Aurea Consultora son la base sobre la que se construye su modelo de negocio. Estos activos, que incluyen el capital humano, intelectual, relacional, tecnológico y financiero, no son solo elementos necesarios para la operación, sino que, en su conjunto, constituyen la ventaja competitiva sostenible de la consultora. La identificación y gestión estratégica de estos recursos es fundamental para que Aurea no solo compita en el mercado, sino que también cumpla con su propósito de impacto.

1. Capital humano.

En el sector de la consultoría, el capital humano es el recurso más valioso y difícil de replicar. Aurea se distingue por un enfoque estratégico en la gestión de su equipo, que va más allá de la mera contratación de expertos.

- Talento multidisciplinario y con propósito: el equipo fundador y los consultores asociados poseen una combinación de experiencia técnica en gestión estratégica, sostenibilidad (ESG), finanzas, recursos humanos y comunicación. Sin embargo, su principal rasgo diferenciador es su alineación con el propósito de la consultora. Esto genera un alto grado de compromiso, cohesión y una pasión compartida por el impacto, que se refleja en la calidad del servicio.
- Habilidades blandas como ventaja competitiva: Aurea prioriza un perfil profesional que integra las habilidades técnicas con una fuerte orientación a las habilidades blandas, como la empatía, la escucha activa y el liderazgo de servicio. En un mercado donde la confianza es el principal motor de compra, estas competencias son invaluable y difíciles de imitar por la competencia.
- Cultura organizacional cohesiva: la cultura interna de Aurea, fundamentada en la ética, la horizontalidad, la innovación y el aprendizaje continuo, es un recurso intangible que atrae y retiene a profesionales de alta calidad. Esta cultura no solo facilita la colaboración, sino que también se proyecta hacia los clientes, reforzando la credibilidad de la marca.

2. Capital intelectual.

El capital intelectual de Aurea es el conjunto de conocimientos, metodologías y herramientas que la consultora ha desarrollado para sistematizar y estandarizar sus

servicios. Este recurso es un activo valioso, ya que permite la escalabilidad del negocio sin comprometer la calidad.

- Metodología de consultoría única: Aurea ha creado una metodología de consultoría sustentable y adaptable, diseñada específicamente para el contexto argentino. Esta incluye manuales detallados de diagnóstico y planificación, así como un conjunto de plantillas de evaluación y seguimiento que aseguran un servicio consistente y de alta calidad.
- Propiedad intelectual y activos de conocimiento: los contenidos y publicaciones propias, como artículos, guías y materiales de formación, no solo sirven como herramientas de marketing, sino que también pueden ser protegidos como propiedad intelectual, lo que genera una barrera de entrada para posibles competidores. Estos activos demuestran la experiencia de Aurea y su compromiso con la educación del mercado.

3. Capital relacional.

El capital relacional de Aurea es la red de vínculos estratégicos que potencia su alcance y legitimidad. Este recurso se construye sobre la base de la coherencia y la confianza mutua.

- Alianzas estratégicas: la colaboración con universidades, cámaras empresarias, organismos públicos, ONG y redes de economía social no es meramente transaccional. Estas alianzas son una fuente de referidos cualificados, oportunidades de co-creación de proyectos de impacto, acceso a financiamiento externo y una mayor visibilidad institucional.
- Reputación y credibilidad profesional: este es un recurso intangible de incalculable valor. La reputación de Aurea se construye a partir de la coherencia entre su discurso y sus acciones. La calidad de sus servicios, el enfoque ético de sus operaciones y su compromiso con el impacto generan una credibilidad que es difícil de obtener y fácil de perder, convirtiéndose en el principal motor de su marketing de referidos.

4. Capital tecnológico.

Aunque Aurea opera en un sector basado en servicios, la tecnología es un recurso clave para su modelo de negocio, permitiéndole operar con agilidad y eficiencia.

- Plataformas de gestión y colaboración: la elección de plataformas de gestión de proyectos y herramientas de colaboración digital permite a Aurea mantener una estructura operativa ágil, remota, escalable y con bajos costos fijos. Esto facilita la colaboración en equipo, la gestión de proyectos con clientes y la documentación de procesos, lo que se traduce en un servicio más eficiente y organizado.

5. Capital financiero.

El capital financiero es un recurso vital para la sostenibilidad operativa y el crecimiento de la consultora.

- **Gestión eficiente:** Aurea se distingue por una gestión financiera prudente, que aprovecha su estructura liviana y flexible para minimizar la necesidad de grandes inversiones iniciales.
- **Diversificación de fuentes de financiamiento:** además de los fondos iniciales de los socios, la consultora busca ingresos por proyectos de alto valor, convocatorias de financiamiento externo y la comercialización de productos propios, lo que asegura un flujo de capital diversificado y una menor dependencia de un solo tipo de ingreso.

Los recursos clave de Aurea Consultora son una combinación estratégica de activos tangibles e intangibles. Su gestión eficiente y su alineación con el propósito de la empresa son los pilares sobre los que se sustenta su modelo de negocio, permitiéndole generar valor económico mientras impulsa un cambio positivo y duradero en el ecosistema empresarial argentino.

3.3.9. Actividades Clave

Las actividades clave de Aurea Consultora son el conjunto de acciones estratégicas y operativas que materializan su propuesta de valor. Estas actividades no se conciben como acciones aisladas, sino como un proceso integral y cíclico que garantiza la coherencia entre el propósito de la consultora, sus metodologías y los resultados entregados al cliente. Todas las actividades se llevan a cabo con un enfoque multidisciplinario, participativo y rigurosamente orientado a la consecución de un impacto medible.

1- Investigación y diagnóstico organizacional: esta actividad es la piedra angular del servicio de Aurea. Su objetivo es generar un entendimiento profundo y holístico de la situación del cliente, yendo más allá de los síntomas para identificar las causas raíz de sus desafíos.

- **Metodología de relevamiento:** Aurea aplica una combinación de herramientas cualitativas y cuantitativas, incluyendo el análisis FODA con perspectiva ESG, entrevistas en profundidad con stakeholders clave, encuestas de clima laboral y el análisis del entorno.
- **Identificación de oportunidades y riesgos:** los resultados del diagnóstico no solo mapean las oportunidades de mejora y los riesgos sistémicos, sino que también identifican las áreas clave para el rediseño estratégico, asegurando que las soluciones propuestas sean pertinentes y generen un alto impacto.

2- Diseño de planes estratégicos y operativos: a partir de la información recopilada en el diagnóstico, Aurea co-crea planes estratégicos a medida para sus clientes. Esta actividad transforma las necesidades identificadas en un marco de acción concreto y ejecutable.

- **Integración del triple impacto:** los planes se elaboran bajo una perspectiva de triple impacto. Esto significa que incorporan de forma transversal objetivos económicos, sociales y ambientales, definiendo indicadores clave de desempeño (KPIs) y líneas

de acción específicas, así como los presupuestos y los recursos necesarios para su implementación.

- **Visión compartida:** el proceso de diseño es participativo, asegurando que la visión compartida por la organización del cliente se convierta en la base del plan, lo que aumenta el compromiso interno y las probabilidades de éxito.

3- Implementación y gestión del cambio: esta actividad es crucial, ya que convierte la planificación en acción. Aurea no se limita a entregar un plan; acompaña a sus clientes en su puesta en marcha, gestionando las resistencias y facilitando la transición hacia el nuevo modelo.

- **Metodologías ágiles:** se utilizan metodologías ágiles (como el prototipado de soluciones y el coaching organizacional) para garantizar una implementación fluida y adaptable a los cambios del entorno.
- **Transferencia de capacidades:** un objetivo fundamental es la transferencia de conocimiento y la promoción de liderazgos transformadores dentro de las organizaciones. Aurea busca empoderar a los equipos internos para que adquieran las capacidades necesarias para sostener los cambios a largo plazo, reduciendo así la dependencia de la consultora.

4- Capacitaciones: la capacitación es una actividad clave que contribuye tanto a la propuesta de valor interna como externa de Aurea.

- **Formación interna continua:** Aurea invierte en la formación constante de su propio equipo en nuevas metodologías, herramientas digitales y enfoques de sostenibilidad, asegurando que sus consultores estén siempre a la vanguardia.
- **Formación externa:** se diseñan y dictan talleres, cursos y asesorías especializadas para los clientes, adaptados a sus perfiles y necesidades específicas. Esta actividad no solo genera ingresos, sino que también fortalece la relación con el cliente y consolida a Aurea como un referente educativo en su campo.

5- Evaluación de impacto: Aurea se compromete a la medición de resultados, lo que diferencia su servicio de consultoría. La evaluación no es un paso final, sino un proceso de aprendizaje continuo.

- **Medición del triple impacto:** se desarrollan e implementan tableros de control y reportes de triple impacto, que permiten a los clientes medir sistemáticamente el rendimiento económico, social y ambiental de sus proyectos.
- **Ciclos de mejora continua:** los resultados de la evaluación se utilizan para generar aprendizajes, reorientar las estrategias y realizar ajustes iterativos, asegurando que las intervenciones de Aurea se perfeccionen constantemente y generen el máximo impacto posible.

6- Generación de contenidos y posicionamiento: esta actividad es fundamental para la construcción de marca y la estrategia de marketing de Aurea.

- Liderazgo de pensamiento: la creación de materiales técnicos, visuales y pedagógicos (artículos, estudios de caso, infografías) para redes sociales, medios, plataformas educativas y eventos posiciona a Aurea como un líder de pensamiento en su campo y un referente confiable.
- Visibilidad institucional: la participación activa en ferias, congresos, alianzas sectoriales y espacios de debate público amplifica el mensaje de Aurea y refuerza su credibilidad en el mercado.

7- Gestión estratégica y financiera: Aurea se gestiona a sí misma con la misma rigurosidad que aplica a sus clientes.

- Sostenibilidad interna: esto incluye la elaboración de presupuestos, el seguimiento económico detallado y el análisis de la sostenibilidad financiera de la consultora a largo plazo. Se evalúan constantemente los riesgos y las oportunidades para el crecimiento y la expansión del modelo de negocio, asegurando la viabilidad de la empresa.

8- Gestión de la propiedad intelectual: la protección del capital intelectual es una actividad clave para asegurar el valor de los activos de Aurea.

- Protección de la innovación: se gestiona el registro y la protección de las herramientas metodológicas, materiales formativos y publicaciones bajo las licencias adecuadas. Esto no solo resguarda el conocimiento desarrollado, sino que también permite a Aurea monetizarlo y diferenciarlo en el mercado.

En conjunto, estas actividades forman un sistema interconectado y robusto que permite a Aurea cumplir su promesa de valor: ser un socio estratégico que no solo asesora, sino que acompaña, empodera y transforma las organizaciones hacia un futuro más sostenible y próspero.

3.3.10. Asociaciones clave (cadena de valor)

La cadena de valor de Aurea Consultora se fundamenta en un ecosistema de alianzas estratégicas que comparten el propósito de la empresa y colaboran en la generación de valor de manera conjunta. A diferencia de un modelo de negocio tradicional, que se enfoca en la optimización de procesos internos, la estrategia de Aurea se basa en la co-creación y el apalancamiento de recursos externos. Estas alianzas no son meramente transaccionales, sino que conforman una red robusta que apoya las distintas etapas de la cadena de valor de Aurea: desde la adquisición de conocimiento y la legitimación, hasta la prestación de servicios y la amplificación del impacto.

1- Universidades y centros de investigación: estos socios son cruciales para el desarrollo y la actualización del capital intelectual de Aurea. La colaboración se centra en:

- Acceso a talento y conocimiento: a través de pasantías, proyectos de investigación conjuntos o la participación en programas de posgrado, Aurea accede a talento joven y a las últimas tendencias en gestión, sostenibilidad e innovación.
- Co-creación metodológica: las alianzas con centros de investigación permiten a Aurea validar sus metodologías y desarrollar nuevas herramientas, lo que fortalece la base científica y la diferenciación de su propuesta.
- Legitimación institucional: la asociación con instituciones académicas de prestigio refuerza la credibilidad y la seriedad de Aurea en el mercado.

2- Organismos públicos, internacionales y fondos de impacto: estos aliados son catalizadores de la expansión y la sostenibilidad a largo plazo de Aurea, ya que proveen un acceso fundamental a recursos y oportunidades estratégicas.

- Acceso a proyectos de alto impacto: Aurea colaborará con organizaciones en la implementación de programas de desarrollo regional o de fortalecimiento de PyMEs.
- Fuentes de financiamiento: la participación en convocatorias de financiamiento público y el acceso a fondos de impacto social permiten a Aurea ejecutar proyectos que, de otro modo, no serían económicamente viables, asegurando al mismo tiempo una fuente de ingresos diversificada.
- Visibilidad y posicionamiento: ser un socio de estas organizaciones otorga a Aurea un sello de calidad y la posiciona como un actor relevante en el ámbito del desarrollo sostenible a nivel nacional e internacional.

3- Cámaras empresarias y asociaciones sectoriales: estos socios son el puente directo de Aurea hacia sus clientes, facilitando la penetración en el mercado de las PyMEs y los emprendedores.

- Generación de canales de venta: las alianzas con cámaras empresarias permiten a Aurea acceder a una amplia red de potenciales clientes a través de convenios institucionales, eventos sectoriales y la derivación de casos específicos.
- Co-organización de eventos: la colaboración en la realización de talleres y seminarios permite a Aurea mostrar su experiencia y educar a su público objetivo, reforzando su liderazgo en el sector.

4- Organizaciones sin fines de lucro (ONG) y redes de economía circular: estos aliados son vitales para la coherencia entre el discurso y la práctica de Aurea, así como para el desarrollo de soluciones innovadoras en sostenibilidad.

- Co-creación de soluciones: la colaboración con ONG que trabajan en temas de impacto social y ambiental enriquece la perspectiva de Aurea, permitiéndole diseñar soluciones más profundas y adaptadas a las necesidades de las comunidades.
- Difusión del propósito: la alianza con redes de economía circular y otras organizaciones con propósito fortalece el ecosistema y amplifica el mensaje de Aurea, demostrando su compromiso real con la transformación del mercado.

5- Proveedores de servicios complementarios: estos socios son fundamentales para la eficiencia operativa y la flexibilidad del modelo de negocio de Aurea.

- Optimización de costos y flexibilidad: Aurea se aliará con proveedores de servicios de coworking, plataformas de gestión, asesores legales, contables y diseñadores. Esto le permite mantener una estructura liviana y variable, sin la necesidad de incurrir en altos costos fijos de infraestructura.
- Especialización y eficiencia: la externalización de servicios complementarios permite a Aurea focalizarse en sus actividades clave de consultoría, mientras se apalanca en la experticia de terceros para el correcto funcionamiento de sus operaciones.

6- Medios de comunicación y plataformas de contenido: la colaboración con estos actores es un canal estratégico para el posicionamiento y la construcción de reputación de Aurea.

- Difusión y visibilidad: los medios y plataformas especializadas en negocios, emprendedurismo y sostenibilidad son un vehículo para difundir el enfoque de Aurea, publicar casos de éxito e informes de impacto, y visibilizar su trabajo.
- Marketing de contenidos: la co-creación de artículos, entrevistas o podcasts con estos socios refuerza el liderazgo de pensamiento de Aurea y aumenta su alcance de forma masiva.

La cadena de valor de Aurea Consultora es un complejo y robusto sistema de alianzas que no solo soporta la operación del negocio, sino que también genera un efecto multiplicador, fortaleciendo la legitimidad institucional de la empresa y expandiendo su impacto de forma sostenible en todo el ecosistema empresarial argentino.

3.3.11. Estructura de costos

La estructura de costos de Aurea Consultora ha sido diseñada para reflejar la naturaleza de su modelo de negocio de servicios, priorizando la flexibilidad operativa y la eficiencia financiera. A diferencia de modelos que dependen de una infraestructura física intensiva, la consultora se enfoca en la inversión en su capital humano e intelectual, manteniendo una estructura de costos principalmente variable y adaptada al volumen de proyectos. Esta configuración permite a Aurea operar de manera rentable y sostenible, incluso en un contexto económico volátil.

1- Costos de personal (Recursos Humanos): esta es la partida de costos más significativa y constituye el principal motor de la propuesta de valor de Aurea.

- Salarios y honorarios: la inversión principal se destina a la remuneración del equipo multidisciplinario, que incluye a consultores, especialistas en sostenibilidad y desarrollo, y personal de soporte administrativo. Los costos varían en función de la carga de proyectos y la necesidad de incorporar especialistas externos, lo que contribuye a la flexibilidad del modelo.

- Capacitación y desarrollo: se asigna un presupuesto específico para la formación continua del equipo, lo que se considera una inversión estratégica para mantener la excelencia del servicio y la actualización de conocimientos en tendencias del mercado, como nuevas metodologías de gestión sustentable y herramientas tecnológicas.

2- Costos operativos generales: esta categoría agrupa los gastos necesarios para el funcionamiento diario de la consultora, manteniendo una estructura de costos fijos baja.

- Tecnología y software: incluye las licencias de software de gestión, plataformas digitales, herramientas colaborativas y soluciones de análisis de datos. La elección de estas herramientas está orientada a optimizar la eficiencia y la colaboración remota, evitando grandes inversiones en infraestructura tecnológica propia.
- Infraestructura flexible: Aurea minimiza los costos fijos de alquiler de oficinas al optar por el uso de espacios de coworking según la necesidad. Esto proporciona una flexibilidad clave y reduce significativamente los gastos de servicios (luz, internet, agua, etc.) y mobiliario.

3- Costos de marketing y comunicación: la inversión en marketing está directamente vinculada a la estrategia de posicionamiento y captación de clientes de Aurea.

- Marketing digital: se destinan recursos a la gestión de plataformas digitales, creación de contenidos para el blog y redes sociales, y publicidad segmentada para la generación de contactos calificados.
- Eventos y relaciones públicas: se presupuestan los costos de participación en ferias, congresos y la organización de workshops y webinars, que son esenciales para el networking, la visibilidad de la marca y la venta directa.

4- Costos de desarrollo de metodologías y contenidos: esta inversión es crucial para el crecimiento del capital intelectual de Aurea, un recurso que diferencia a la consultora de su competencia.

- Generación de contenidos: se invierten recursos en la creación de materiales didácticos, plantillas, manuales de uso y metodologías aplicadas, que no solo fortalecen la propuesta de valor, sino que también pueden ser monetizados como una fuente de ingresos adicional.

5- Costos legales e impuestos: esta partida asegura el correcto funcionamiento y la protección de los activos de la consultora.

- Formalización y protección: se incluyen los costos de formalización jurídica de la empresa, los honorarios de asesores legales y contables, y los gastos de registro de la propiedad intelectual de las metodologías y contenidos propios de Aurea.
- Carga tributaria: se consideran todos los impuestos y contribuciones sociales asociados a la actividad económica y a la contratación de personal.

La estructura de costos de Aurea está intrínsecamente ligada a su modelo de negocio. La optimización de costos se logra a través de la minimización de activos fijos, la inversión estratégica en talento y tecnología flexible, y el apalancamiento en alianzas institucionales. Esta configuración no solo asegura la viabilidad financiera de la consultora, sino que también le permite escalar sus operaciones de manera eficiente a medida que crece su base de clientes y se diversifican sus proyectos.

3.3.12. Métricas de Impacto

Las métricas de impacto son la hoja de ruta para la gestión por resultados y la rendición de cuentas, alineadas con su propósito de triple impacto. A continuación, se detallan los indicadores clave, junto con la forma en que se calculan, para asegurar un seguimiento riguroso y transparente del desempeño de la consultora.

1. Impacto económico (Viabilidad y crecimiento del negocio).

Estos indicadores evalúan el éxito comercial y la solidez financiera de Aurea.

- Crecimiento de la cartera de clientes. Se busca un valor positivo que demuestre la expansión del negocio. Cálculo:

$$\frac{\text{Número de clientes actuales} - \text{Número de clientes del año anterior}}{\text{Número de clientes del año anterior}} \times 100 =$$

- Tasa de retención de clientes anual. Un valor alto indica una fuerte fidelización. Cálculo:

$$\frac{\text{Número de clientes que continúan contratando servicios} - \text{Número de clientes nuevos}}{\text{Número de clientes al inicio del periodo}} \times 100 =$$

- Rentabilidad por proyecto (margen de ganancia). Permite evaluar la eficiencia y la correcta fijación de precios en cada intervención. Cálculo:

$$\frac{\text{Ingresos del proyecto} - \text{Costos totales del proyecto}}{\text{Ingresos del proyecto}} \times 100 =$$

- Volumen de ingresos generados por línea de servicio. Ayuda a identificar las líneas de negocio más rentables. Cálculo:

- Suma total de facturación anual por cada categoría (consultoría, capacitación, venta de contenidos),

- Porcentaje de clientes con mejora cuantificable. La mejora se mide a través de indicadores de eficiencia o rentabilidad que se definen al inicio del proyecto. Cálculo:

$$\frac{\text{Número de clientes que reportaron mejoras en la encuesta de seguimiento}}{\text{Número total de clientes encuestados}} \times 100 =$$

2. Impacto social (personas y comunidad).

Estas métricas miden la contribución de Aurea al desarrollo humano y al fortalecimiento del ecosistema social.

- Número de personas capacitadas anualmente. Esto demuestra el alcance educativo de la consultora. Cálculo:

- Suma del total de asistentes a talleres, cursos y webinars, segmentado por género y edad.

- Porcentaje de satisfacción en capacitaciones. Cálculo:

$$\frac{\text{Número de respuestas con calificación positiva en encuestas post-capacitación}}{\text{Número total de encuestas respondidas}} \times 100 =$$

- Mejora en clima laboral de organizaciones acompañadas. La medición se realiza a través de encuestas estandarizadas o herramientas de diagnóstico aplicadas antes y después del servicio. Cálculo:

$$\frac{\text{Puntuación final en el diagnóstico de clima laboral} - \text{Puntuación inicial}}{\text{Puntuación inicial}} \times 100 =$$

- Número de alianzas estratégicas formales. Refleja la expansión del capital relacional de Aurea. Cálculo:
 - Conteo anual de los convenios firmados con universidades, cámaras empresarias, ONG y organismos públicos.

3. Impacto ambiental (sostenibilidad y medio ambiente).

Estos indicadores evalúan la contribución de Aurea a la mitigación del impacto ambiental.

- Número de organizaciones que integran criterios ESG. Cálculo:
 - Conteo anual de las empresas que, con el apoyo de Aurea, formalizaron la inclusión de criterios ambientales en su gestión estratégica o reportes de sostenibilidad.

- Proyectos con enfoque de economía circular. Cálculo:
 - Conteo de los proyectos específicos implementados que buscan optimizar el uso de recursos, reducir residuos o promover la reutilización de materiales en los clientes.

- Reducción estimada de huella ambiental. Cálculo:
 - Se realiza una estimación de la reducción de emisiones de CO2, consumo de agua o generación de residuos que se atribuye a la implementación de las mejoras de proceso recomendadas por Aurea. La medición se basa en un cálculo de línea de base y un seguimiento posterior.

4. Métricas de gestión y desempeño interno

Estos indicadores aseguran la eficiencia operativa y la salud de la propia organización de Aurea.

- Tasa de rotación del personal. Una tasa baja indica un buen clima y cultura organizacional. Cálculo:

$$\frac{\text{Número de empleados que se desvincularon en un periodo}}{\text{Número promedio de empleados en ese periodo}} \times 100 =$$

- Horas de capacitación por consultor. Cálculo:
 - Suma de las horas de formación y desarrollo profesional recibidas por cada miembro del equipo anualmente, demostrando la inversión en el capital humano.

Estas métricas, integradas en un tablero de control y monitoreadas de forma periódica, permiten a Aurea no solo medir su éxito, sino también validar su modelo, generar informes de impacto transparentes y reafirmar su compromiso con la creación de valor en un sentido amplio.

3.4. Conclusiones del Canvas B

El análisis profundo del modelo de negocio de Aurea Consultora, a través del lente del Canvas B, revela una propuesta estratégica coherente y robusta que se alinea con las demandas contemporáneas del mercado argentino y los imperativos globales de sostenibilidad. Aurea se distingue no solo por la amplitud de sus servicios de consultoría, sino por la integración transversal de los principios ESG y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en cada aspecto de su operación.

Se ha establecido que el problema central que Aurea busca resolver es la falta de profesionalización y la limitada capacidad de las PyMEs argentinas para adaptarse a un entorno volátil y adoptar prácticas sostenibles. Su propósito de ser un "agente de cambio" y promover un "nuevo paradigma de gestión" se materializa en una propuesta de valor que combina experiencia técnica, soluciones personalizadas y un compromiso ético que se ejemplifica en su propia estructura interna.

La segmentación de clientes se enfoca en PyMEs y emprendedores con voluntad de transformación, mientras que las relaciones se construyen sobre la confianza, la personalización y la co-creación. Los canales estratégicos, que abarcan desde el marketing digital hasta alianzas institucionales, aseguran un alcance efectivo y una legitimación en el mercado. Las fuentes de ingresos, diversificadas entre honorarios por servicios, formación y proyectos financiados, garantizan la sostenibilidad financiera.

Las actividades clave de Aurea, desde el diagnóstico hasta la evaluación de impacto, reflejan su compromiso con un ciclo de mejora continua y generación de valor. Los recursos clave, especialmente el capital humano y el intelectual, son la base de su ventaja competitiva. Finalmente, la cadena de valor, sustentada en socios estratégicos que comparten su propósito, y la medición rigurosa de métricas de impacto socioambientales, consolidan la visión de Aurea como una consultora que no solo busca la rentabilidad, sino también un impacto positivo y medible en la sociedad y el ambiente.

En síntesis, Aurea Consultora emerge como un modelo de negocio innovador, diseñado para prosperar económicamente mientras impulsa la transformación sostenible del ecosistema empresarial argentino.

CAPÍTULO IV: PROYECCIONES ECONÓMICO-FINANCIERAS

El presente capítulo desarrolla las proyecciones económico-financieras de Aurea Consultora para su primer año de operaciones, ofreciendo un análisis detallado de la estructura de ingresos, la composición de los costos y la metodología de evaluación de la viabilidad del proyecto. Este análisis es crucial para validar la sostenibilidad del modelo de negocio propuesto.

4.1. Evaluación económica³

Esta sección establece las bases de las proyecciones financieras, proporcionando un marco analítico para la estimación de ingresos y la composición de los costos operativos. La estrategia se centra en la diversificación de servicios para mitigar riesgos y en una estructura de costos optimizada para asegurar la rentabilidad.

4.1.1. Estimación de ventas

La estrategia de Aurea se basa en un modelo de negocio multifacético, lo que le permite generar ingresos a través de la consultoría, la formación y la venta de productos digitales. La propuesta de tarifas está diseñada para ser flexible, competitiva y atractiva para el segmento de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y organizaciones sin fines de lucro.

Honorarios por servicios de consultoría

- a) **Modalidad por hora profesional:** se ha establecido un precio de \$13.027, que se deriva de un costo por hora de \$10.422, aplicando un margen de rentabilidad. Esta modalidad se complementa con tarifas fijas para proyectos:
 - Proyectos pequeños (≤ 1 mes): **\$350.000 – \$500.000**
 - Proyectos medianos (2-3 meses): **\$900.000 – \$1.400.000**
 - Proyectos integrales (≥ 6 meses): **Desde \$2.500.000**
- b) **Capacitaciones y formación:** esta línea de negocio, que incluye talleres y cursos, busca generar ingresos recurrentes con una estructura escalable.
 - Taller online de 2 horas: **\$22.000** por participante (mínimo 15)
 - Curso presencial de 8 horas: **\$155.000** por participante (mínimo 10)
 - Programa in-company (20 horas): **\$1.200.000**
- c) **Comercialización de contenidos y herramientas:** la venta de guías, manuales y licencias de software permite generar ingresos pasivos y recurrentes con un bajo costo marginal.

³ La evaluación económica se realiza en pesos argentinos.

- Guías prácticas y plantillas premium: **\$20.000 – \$60.000**
- Manuales metodológicos completos: **\$120.000 – \$180.000**
- Licencia anual de uso de herramientas digitales: **\$300.000**

d) **Proyectos subsidiados y convenios institucionales:** estas fuentes de ingresos, aunque menos predecibles, aportan estabilidad y volumen. Se estima un monto promedio de **\$2.000.000 a \$3.500.000** por proyecto financiado y convenios anuales de **\$2.200.000 a \$3.000.000**. Incluye asesoramiento, capacitaciones y soporte técnico a un grupo de organizaciones miembro.

4.1.2. Análisis de costos y proyección de ingresos

La estructura de costos de Aurea se ha diseñado para ser lo más eficiente posible, separando los gastos en costos fijos y variables. Los costos fijos, que representan la mayor parte de la estructura, cubren los gastos esenciales para la operación de la empresa, como salarios e infraestructura. La suma de estos costos determina el punto de equilibrio financiero.

Figura 7: Tabla de costo mensual total

Costo mensual total		
Concepto	Fijo / Variable	Monto
Google AI Pro (USD 19.99 x \$1465)	Fijo	\$ 28.885,55
Google Workspace (Business Starter - USD 12 x \$1465, 2 usuarios)	Fijo	\$ 17.340,00
Alquiler Oficina (60m ²)	Fijo	\$ 600.000,00
Expensas oficina	Fijo	\$ 80.000,00
Internet (300Mb – Supercanal)	Fijo	\$ 18.000,00
Alquiler de 3 cocheras (\$35.000 x 3)	Fijo	\$ 105.000,00
Sueldo asesor financiero (½ jornada Cat. F)	Fijo	\$ 568.707,50
Sueldo asesor de operaciones (½ jornada Cat. F)	Fijo	\$ 568.707,50
Sueldo asesor marketing (freelancer, Cat. D)	Fijo	\$ 554.824,00
Sueldo secretario/a administrativo (Cat. A)	Fijo	\$ 543.565,50
Articulos de Oficina y almacen	Variable	\$ 250.000,00
Total		\$ 3.335.030,05

Fuente: elaboración propia.

Para compensar estos costos y generar rentabilidad, se ha establecido una meta de ingreso mensual de \$4.168.788, lo que representa un margen de beneficio del 25% sobre el costo total. Este objetivo se logra a través de la siguiente distribución:

Meta de Ingreso Mensual y Distribución Proyectada

Figura 8: Tabla de ingresos mensuales meta

Fuente de ingreso	% esperado	Ingreso meta mensual
Honorarios por consultoría	50%	\$2.084.394
Capacitaciones y formación	20%	\$833.758
Comercialización de contenidos y herramientas	10%	\$416.879
Proyectos subsidiados / financiados	10%	\$416.879
Convenios institucionales	10%	\$416.879
Total	100%	\$4.168.788

Fuente: elaboración propia.

4.2. Evaluación financiera

Esta sección profundiza en los aspectos clave para evaluar la viabilidad del proyecto, abordando la inversión inicial requerida y la construcción de la tasa de descuento.

4.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial total asciende a **\$6.188.443**. Este capital es esencial para la puesta en marcha de Aurea y se distribuye en las siguientes partidas clave, las cuales se amortizan a lo largo del tiempo.

Figura 9: Inversión inicial

Detalle	Precio	Cantidad	Total
• Mobiliario			
Escritorio para PC Su-Office Fan melamina (163x75x60x140 cm)	\$ 262.189,00	3	\$ 786.567,00
Silla de escritorio Green Deco Mesh Alta con tapizado negro	\$ 77.582,00	3	\$ 232.746,00
Pava Eléctrica Atma 1.8 L acero inoxidable	\$ 33.992,00	1	\$ 33.992,00
Heladera bajo mesada Siam Retro 90L	\$ 410.000,00	1	\$ 410.000,00
Microondas Digital Col Home 20L	\$ 165.600,00	1	\$ 165.600,00
Subtotal mobiliario y electrodomésticos			\$ 1.628.905,00
Cuotas sin interes (12 cuotas)			\$ 135.742,08
• Equipamiento Informático			
PC Armada Oficina AMD Ryzen 5 2400g, 16GB RAM, SSD 480GB + Win11	\$ 375.500,00	3	\$ 1.126.500,00
Monitor Philips 24" FHD 75Hz	\$ 180.521,00	3	\$ 541.563,00
Impresora multifunción Epson EcoTank L3250	\$ 418.465,00	1	\$ 418.465,00
Subtotal informático			\$ 2.086.528,00
Cuotas sin interes (12 cuotas)			\$ 173.877,33
Total Acondicionamiento + Equipamiento			\$ 3.715.433,00
Total cuota mensual			\$ 309.619,42

Gastos legales y administrativos: Estos son los costos obligatorios para formalizar la empresa y garantizar su operación dentro del marco legal.			
Constitución Societaria (SRL o SAS): escritura pública + inscripción IGJ/DPAJ provincial	\$ 250.000,00	1	\$ 250.000,00
Honorarios legales y contables iniciales: redacción estatuto, inscripción AFIP, alta en Ingresos Brutos	\$ 150.000,00	1	\$ 150.000,00
Habilitaciones comerciales municipales: habilitación de oficina y certificados básicos	\$ 50.000,00	1	\$ 50.000,00
Total Gastos Legales y Administrativos			\$ 450.000,00

Capacitación del equipo y certificaciones: La inversión en la certificación como "Empresa B" valida el compromiso social y ambiental, lo que puede ser un factor diferenciador en el mercado.	US\$	TC	Total en \$
• Fee de Aplicación Certificación B: \$526.000 ARS (USD 400).	400,00	1.445,00	\$ 578.000,00
• Fee Anual Certificación B: \$1.315.000 ARS (USD 100/Año).	1.000,00	1.445,00	\$ 1.445.000,00
Total gastos capacitaciones y certificaciones:			\$ 2.023.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			\$ 6.188.433,00

Fuente: elaboración propia.

4.2.2- Costo del Capital y Tasas de Descuento

La forma que utilizaremos para calcular la tasa de descuento será aplicando el modelo **CAPM** (modelo de valoración de activos financieros) o **MOPAC**, pero ajustada al contexto argentino agregando riesgo país y diferencial de tipo de cambio.

A. Fórmula base del CAPM / MOPAC

$$Ke = Rf + (Rm - Rf) \times \beta$$

Donde:

Ke = costo de capital propio (tasa de descuento).

Rf = tasa libre de riesgo (tasa bono del Tesoro de EE.UU. a 10 años).

Rm = rentabilidad esperada del mercado (tasa S&P 500).

β (*beta*) = sensibilidad del activo al mercado (puede buscarse en Damodaran por sector).

B. Ajuste por riesgo país

En países emergentes como Argentina, no alcanza con sólo aplicar el CAPM global. Se agrega una prima de riesgo adicional que refleja la mayor inestabilidad económica, probabilidad de default, etc:

$$Ke = Rf + (Rm - Rf) \times \beta + CRP$$

Donde:

CRP = Country Risk Premium = riesgo país (medido por el EMBI+ de JP Morgan para Argentina).

C. Ajuste por diferencial de tipo de cambio

Si la empresa genera flujos en pesos pero se valúa en dólares (o viceversa), también hay que ajustar por la prima cambiaria.

$$Ke = Rf + (Rm - Rf) \times \beta + CRP + \Delta FX$$

Donde:

ΔFX = diferencial esperado de depreciación del tipo de cambio (se puede estimar como la diferencia entre la Tir de un bono argentino en pesos y la Tir de un bono argentino en dólares).

El cálculo parte de:

$$\Delta FX = Tir TO26 - Tir AL29 \text{ (VER ANEXO 1)}$$

Figura 10: TIR anual de títulos.

	Codigo	Tir Anual
Titulos emitidos en Pesos	TO26	34,65%
Titulos emitidos en Dolares	AL29	12,93%
	DIF	21,72%

Fuente: elaboración propia, información extraída del Instituto Argentino de Mercado de Capitales.

1- Tomamos la TIR del bono TO26 (en pesos) como referencia de tasa local libre de riesgo ajustada.

2- Tomamos la TIR del bono AL29 (en dólares) como referencia de tasa libre de riesgo en moneda dura.

3- La diferencia entre ambas tasas refleja la expectativa implícita de devaluación del tipo de cambio más prima por riesgo monetario.

D. Cálculo de la tasa de descuento (ke)

R_f = 4.03% (T-Bonds 10Y USA). Calculada como el promedio del último año de la rentabilidad del bono Estados Unidos 10 años.

R_m = 19.98%. Calculada como el promedio del último de la rentabilidad anual del índice S&P500.

Betas de Damodaran por sector (Según Damodaran (2025), los valores de beta por industria permiten estimar el riesgo sistemático asociado a cada sector económico). Para el proyecto, se considera el sector:

- Servicios para empresas y consumidores = 1.00

Riesgo país Argentina (EMBI+) = 782,95 puntos básicos = 7,83% promedio del último año.

Diferencial esperado de depreciación del tipo de cambio = 21,72%

Figura 11: Tasa de costo de capital anual

rf	4,03%
rm	19,98%
b	1
embi+Arg	7,83%
Diferencial	21,72%
Ke	49,53% anual

Fuente: elaboración propia.

C. Flujo de fondos

Hemos elaborado dos flujos de fondos proyectado:

1. La primera tabla con duración de 12 meses en el cual se proyecta inversión inicial, costos fijos, costos variables, gastos operativos e ingresos proyectados mes a mes. Con el objetivo que al considerar estos ingresos y egresos mensuales, sirva para la segunda tabla de flujo de fondos (**VER ANEXO 2**).
2. La segunda tabla con duración a 5 años toma los valores anuales del FF Año 1 como base (salvo los valores de la inversión) y se aplica una tasa de crecimiento (Grow Rate) para los ingresos y costos. A partir de esta proyección, se calculan los indicadores financieros:
 - TIR (Tasa Interna de Retorno)
 - VAN / VPN (Valor Actual Neto)
 - PRI (Período de Recupero / Payback)

Figura 12: Flujo de fondos anual

	1	2	3	4	5	6
FF egresos anuales	\$49.853.451	\$52.272.914	\$55.932.018	\$57.609.978	\$59.338.278	\$61.118.426
FF ingresos anuales	\$49.100.000	\$54.010.000	\$57.790.700	\$59.524.421	\$61.310.154	\$63.149.458
Suma	-\$753.451	\$1.737.086	\$1.858.682	\$1.914.443	\$1.971.876	\$2.031.032
VA	-\$503.881	\$776.904	\$555.936	\$382.944	\$263.782	\$181.700
VA acumulado	-\$503.881	\$273.024	\$828.959	\$1.211.903	\$1.475.685	\$1.657.385
VAN	\$1.657.385					
TIR	124%					
PRI	1,351424855					
tasa g	10%	7%	3%	3%	3%	

Fuente: elaboración propia.

D. Herramientas de decisión

Para determinar la viabilidad económica del modelo de negocios propuesto para Aurea, se aplicaron tres indicadores financieros clave: VPN (Valor Presente Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y PRI (Período de Recupero de la Inversión). Estos instrumentos permiten no sólo estimar la rentabilidad del proyecto, sino también evaluar el riesgo y la velocidad de retorno del capital invertido.

- o **VPN** (valor presente neto): permite determinar si un proyecto genera valor al comparar los flujos futuros de ingresos con la inversión inicial, actualizados a una tasa de descuento. Un VPN positivo indica que el proyecto crea valor económico.

A partir de la proyección de flujos de fondos a cinco años, considerando una tasa de crecimiento progresiva (10% en la etapa de inserción en el mercado, 7% durante el período de consolidación y 3% para la fase de madurez), se obtuvo un VPN de \$1.657.385, lo que indica que el proyecto genera valor por encima del costo de oportunidad del capital, resultando financieramente atractivo.

- o **TIR** (tasa interna de retorno): representa la tasa de rentabilidad implícita del proyecto. Si la TIR es mayor a la tasa mínima exigida por los inversores o al costo de oportunidad del capital, el proyecto se considera financieramente atractivo.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanzó el 124%, un valor significativamente superior a la tasa de descuento ($k_e = 49,53\%$) utilizada para la evaluación, resultando financieramente atractivo. Lo que refuerza la capacidad del proyecto para generar retornos por encima del promedio del sector de consultoría PyME en Argentina.

- o **PRI** (período de recupero de la inversión): mide el tiempo necesario para que los flujos generados por el proyecto compensen la inversión inicial, permitiendo evaluar la velocidad de retorno y el riesgo de recuperación de capital.

En relación con el período de recupero (PRI), el análisis evidencia que la inversión inicial se recupera en 1,35 años (1 años y 4 meses), lo que representa un plazo de retorno extremadamente competitivo para un emprendimiento de servicios profesionales de alta especialización. Esto implica que Aurea logra alcanzar su punto de equilibrio financiero en un período breve, reduciendo el nivel de exposición al riesgo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES FINALES Y VALIDACIÓN CRUZADA DEL PROYECTO

5.1. Síntesis de la viabilidad estratégica y operativa

El desarrollo del modelo de negocio permitió evidenciar que Aurea Consultora se posiciona en un segmento con condiciones de entorno favorables para propuestas de consultoría con enfoque ESG. El análisis del macroentorno mostró un mercado con una demanda creciente de servicios profesionales orientados a la sostenibilidad, acompañado por un contexto sociocultural que reconoce el valor de la ética organizacional, la transparencia y la gestión responsable. Sin embargo, se identificaron riesgos asociados a la volatilidad económica, la polarización política y la presencia de actores de bajo costo (freelancers y herramientas automatizadas) que presionan sobre las tarifas del sector. En términos internos, Aurea presenta fortalezas vinculadas a su capital humano, cultura organizacional basada en valores y un enfoque metodológico transversal, aunque enfrenta debilidades propias de una etapa inicial, como la necesidad de consolidar su posicionamiento de marca y su red de contactos.

5.2. Conclusiones de la evaluación económico-financiera

La evaluación financiera se realizó bajo una tasa de descuento obtenida mediante el Modelo MOPAC, ajustado para incorporar la prima de riesgo país de Argentina y el diferencial esperado de tipo de cambio. A partir de los flujos de fondos proyectados a cinco años y considerando el crecimiento progresivo de ingresos según la etapa de madurez comercial de la consultora, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 13: Tabla de interpretación técnica

Indicador	Resultado	Interpretación técnica
VPN	\$1.657.385	El proyecto genera valor positivo respecto al costo de oportunidad del capital.
TIR	124%	Supera la tasa de descuento aplicada ($K_e = 49,53\%$), lo que confirma su rentabilidad financiera.
PRI	1 año y 4 meses	La recuperación del capital invertido ocurre en un plazo reducido y competitivo.

Fuente: elaboración propia.

Estos resultados financieros, analizados en conjunto, permiten concluir que el modelo de Aurea es económicamente viable bajo supuestos de ejecución coherente, una estructura de costos controlada y la capacidad de captación de proyectos proyectada en los primeros años de operación.

5.3. Validación cruzada cualitativa con Benchmark sectorial y Criterios ESG

Con el fin de complementar la validación cuantitativa, se realizó una contrastación cualitativa entre los resultados del proyecto y tres dimensiones de referencia:

- Comparación con consultoras PyME tradicionales: las consultoras de alcance general mantienen estructuras tarifarias similares, pero son pocas las que incorporan la perspectiva ESG y una estructura interna sustentable como parte integral de su propuesta de valor. Aurea puede diferenciar su propuesta mediante la coherencia entre el discurso y la práctica ("predicar con el ejemplo"), un factor cada vez más valorado por el mercado.
- Criterios de evaluación de Empresas B: la estructura organizativa planteada, junto con la inversión inicial prevista para la certificación, la incorporación de métricas de triple impacto y una cultura interna basada en la transparencia y la gobernanza participativa, se alinea directamente con los ejes de evaluación del proceso de certificación. La certificación futura es factible y reforzaría la ventaja competitiva, aunque requerirá la generación de evidencia verificable a través de la medición sistemática del impacto.
- Expectativas del segmento PyME: existe una valoración explícita por el acompañamiento personalizado y las soluciones prácticas y adaptadas, pero se confirma una alta sensibilidad al precio y la necesidad de resultados tangibles a corto plazo. Se valida la necesidad de una estrategia comercial y de precios flexible, así como la importancia de generar casos de éxito que funcionen como activos reputacionales para demostrar el valor concreto del servicio.

5.4. Conclusión integrada

El análisis estratégico, financiero y cualitativo converge en la validación del modelo de Aurea Consultora como un proyecto viable bajo condiciones de ejecución rigurosa, diferenciación sostenida y el fortalecimiento progresivo de su legitimidad institucional. La incorporación de métricas de impacto ESG y una estructura de costos contenida y flexible permite compatibilizar el objetivo económico con la dimensión de sostenibilidad declarada en la misión de la empresa. El proyecto demuestra ser no solo una respuesta a una necesidad de mercado, sino una propuesta de valor robusta, rentable y alineada con las exigencias de un nuevo paradigma de gestión empresarial.

ANEXO 1: Información de Títulos emitidos en pesos y en dólares.

Títulos emitidos en pesos a tasa fija																
Bono	Código	Vencimiento	Amort.	Cupón de Renta	Próximo Vencimiento	VR (en %)	Cotización c/100 v.n.	Fecha última cotización	Renta Anual (en %)	Intereses Corridos	Yield Anual (en %)	Valor Técnico	Paridad	TIR Anual	DM	PPV (en años)
BONTE OCT-2026 16,50%	TO26	18-oct-26	Al vto.	Sem.	17-Apr-26	100	89.00	18-nov-25	Tasa fija = 15.50%	1.38	17.69%	101.38	87.79%	34.65%	0.74	0.88

Bonos en dólares Ley Argentina (Bonar)																	
Bono	Código	Vencimiento	Amort.	Frec. Pago	Prox. Vto	Tipo	VR (%)	Cotización	Fecha	Tasa Fija	Int. Corr.	Yield Anual	Valor Técnico	Paridad	TIR Anual	DM	PPV (años)
BONAR 2029	AL29	47308	10-Sem	Sem.	9-Jan-26	A+R	80	97720.00	45979	1.00%	289	1.22%	802889	81.89%	12.93%	1.61	1.88

Fuente: elaboración propia, información extraída del Instituto Argentino de Mercado de Capitales.

ANEXO 2: Flujo de fondos mensual

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Costo mensual total	\$3.335.030	\$3.335.030	\$3.335.030	\$3.335.030	\$3.335.030	\$3.335.030	\$3.335.030	\$3.335.030	\$3.335.030	\$3.335.030	\$3.335.030	\$3.335.030	\$3.335.030
Inversión Acondicionamiento + Equipamiento	\$309.620	\$309.620	\$309.620	\$309.620	\$309.620	\$309.620	\$309.620	\$309.620	\$309.620	\$309.620	\$309.620	\$309.620	\$309.620
Inversión Capacitación y Certificaciones	\$578.000												\$1.445.000
Inversión Gastos Legales y Administrativos	\$450.000												
	\$4.672.650	\$3.644.650	\$3.644.650	\$3.644.650	\$3.644.650	\$3.644.650	\$3.644.650	\$3.644.650	\$3.644.650	\$3.644.650	\$3.644.650	\$3.644.650	\$5.089.650
Honorarios por servicio de Consultoría		\$1.600.000	\$1.600.000	\$1.600.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.200.000
Capacitaciones y Formación				\$600.000	\$600.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$1.000.000
Comercialización de Contenidos y Herramientas								\$5.000.000					
Proyecto subsidiado o Financiado								\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$450.000
Convenio Institucionales					\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000
	\$0	\$1.600.000	\$1.600.000	\$2.200.000	\$3.200.000	\$3.400.000	\$3.800.000	\$9.250.000	\$4.250.000	\$4.850.000	\$4.850.000	\$4.850.000	\$5.250.000

Fuente: elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

Ámbito. (s.f.). *Riesgo País*. Recuperado el 16 de octubre de 2025, de <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature review of the business model concept. *Journal of Business Models*, 2(1), 8–20.

Carrillo González, G., & Pomar Fernández, S. (2021). La economía circular en los nuevos modelos de negocio. *Entreciencias: Revista de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco*, 9(23), 1–16. <https://revistas.unam.mx/index.php/entreciencias>

Damodaran, A. (s.f.). *Data Page: Betas by Sector*. NYU Stern School of Business. Recuperado el 16 de octubre de 2025, de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Dumrauf, C. (2003). *Matemática financiera y evaluación de proyectos*. Ediciones Macchi.

El Economista. (2025, 12 de enero). Argentina 2025: El clima como factor crítico para la economía. *El Economista*. <https://eleconomista.com.ar/economia/argentina-2025-clima-como-factor-critico-economia-n-78649>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.

Ferrer Guerra, J., & Frías Hernández, L. A. (s.f.). *Modelos de negocio y desarrollo sustentable: Hacia una nueva concepción organizacional*. Instituto Tecnológico de Celaya.

Forbes Argentina. (2025, 23 de abril). Las tendencias tecnológicas impulsarán las empresas en 2025: un llamado al liderazgo transformador. *Forbes Argentina*. <https://www.forbesargentina.com/columnistas/las-tendencias-tecnologicas-impulsaran-empresas-2025-llamado-liderazgo-transformador-n64568>

Geissdoerfer, M., Savaget, A., & Evans, S. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>

Global Reporting Initiative. (s.f.). *Normas GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Recuperado el 16 de octubre de 2025, de <https://www.globalreporting.org>

González-Sánchez, M. E., León-Bassantes, L. S., & Peñafiel-Cox, M. F. (2023). La economía circular como nuevo modelo de negocio empresarial. *Rationality and Society*, 6(12), 1–15. <https://doi.org/10.46296/rc.v6i12.0146>

Greenpeace Argentina. (2025, 20 de enero). *Alerta por el clima: Después de vivir el año más caluroso de la historia, Argentina comenzó 2025 con la peor anomalía climática de la región*.

<https://www.greenpeace.org/argentina/blog/problemas/climayenergia/alerta-por-el-clima-des-pues-de-vivir-el-ano-mas-caluroso-de-la-historia-argentina-comenzo-2025-con-la-peor-anomalia-climatica-de-la-region/>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Administración estratégica: Competitividad y globalización*. Cengage Learning.

Instituto Argentino de Mercado de Capitales. (s.f.). *Informe diario*. Recuperado el 16 de octubre de 2025, de <https://www.iamc.com.ar/informediario/>

Instituto Argentino de Mercado de Capitales. (2025, 18 de noviembre). *Informe de renta fija*. <https://www.iamc.com.ar/Informe/InformeRentaFija18112025/>

International Capital Market Association. (2021). *Green Bond Principles*. <https://www.icmagroup.org/sustainable-finance/the-principles-guidelines-and-handbooks/green-bond-principles-gbp/>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Explorando la estrategia corporativa*. Pearson Educación.

Mendoza, E. (2018). *Gestión estratégica: Herramientas para la competitividad*. Editorial de la Universidad Nacional de Cuyo.

Ocaña, H. (2016). *Diagnóstico estratégico y competitividad: Herramientas para el análisis de una organización*. Pirámide.

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (A/RES/70/1). <https://documents.daccess.dds.ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Free Press.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58–77.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Presidencia de la Nación Argentina. (s.f.). *Las PyMEs argentinas generaron 140.000 puestos de trabajo en el primer trimestre*. Recuperado el 16 de octubre de 2025, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-pymes-argentinas-generaron-140000-puestos-de-trabajo-en-el-primer-trimestre>

Retamozo, M. (2025). El populismo antipopulista de Javier Milei: Demandas, discurso y política de la derecha radical en Argentina. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 70(253), 51–74. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2025.253.87496>

Sistema B. (s.f.). *Evaluación de impacto B*. Recuperado el 16 de octubre de 2025, de <https://sistemab.org>

Sistema de Información Cultural de la Argentina. (s.f.). *Diversidad sociocultural*. Recuperado el 16 de octubre de 2025, de <https://www.sinca.gob.ar/>

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2006). *Administración*. Pearson Educación.

Valera, V. (s.f.). *Análisis político y legal*. Dialnet. Recuperado el 16 de octubre de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9932675>

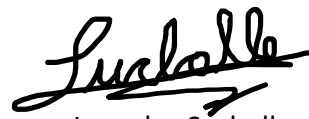
World Bank. (s.f.). *Argentina: Panorama general*. Recuperado el 16 de octubre de 2025, de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#3>

World Business Council for Sustainable Development. (s.f.). *Informes y publicaciones sobre ESG y sostenibilidad empresarial*. Recuperado el 16 de octubre de 2025, de <https://especial.elcomercio.pe/perusostenible/wbcscd-en-busca-de-un-planeta-productivo-y-sostenible/>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 28 de Noviembre 2025



Leandro Surballe
Firma y aclaración

30902
Número de registro

42010160
DNI

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 28/11/25

Julio A. Cucchirelli
Firma y aclaración

32685

Número de registro

43279630

DNI