



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIOS: EMPRESA DE PUBLICIDAD ONLINE

- Trabajo de Investigación -

Por

Federico Nahuel Fernández

Nº Registro: 26134 – E-mail: nahuelf9@gmail.com

Profesor Tutor

María Fernanda Maradona

Mendoza - 2016

Con este trabajo se da por finalizada una etapa muy importante para mí y para mi vida. Este proceso de aprendizaje, con experiencias positivas y tropiezos, me ha permitido crecer como futuro profesional de las Ciencias Económicas, pero muchísimo más como persona. Es por ello que quiero agradecer a mi *familia* y a mis *amigos*, aquellos que estuvieron en TODAS de alguna u otra manera. Además quiero agradecer a todos los que conforman la Facultad de Ciencias Económicas de la gran Universidad Nacional de Cuyo, especialmente a mi profesora tutora en este trabajo, la Lic. Fernanda Maradona.

Como decía un gran músico al cual admiro... GRACIAS TOTALES!!!

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	8
CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO	10
I. INTRODUCCIÓN	10
II. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	10
III. NEGOCIOS DIGITALES	17
A. DEFINICIÓN	17
B. TIPOS	17
C. MODELOS DE NEGOCIO	19
IV. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	20
A. VISIÓN	20
B. MISIÓN	20
C. VALORES	20
D. OBJETIVOS	21
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO	22
I. INTRODUCCIÓN	22
II. ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIO	22
A. ANÁLISIS DE VARIABLES DE NIVEL 1	24
B. ANÁLISIS DE VARIABLES DE NIVEL 2	29
C. ANÁLISIS DE VARIABLES DE NIVEL 3	35
III. DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR DE NEGOCIO	42
CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO	44
I. INTRODUCCIÓN	44
II. PLAN ESTRATÉGICO	45
A. ¿QUÉ ES EL PLAN ESTRATÉGICO	45
B. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	45
C. ¿POR QUÉ LO HACEMOS?	45
III. MATRIZ FODA	46

A. CONCEPTO	46
B. COMPONENTES	46
C. APLICACIÓN PARA LA EMPRESA	46
IV. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	48
A. ESTRATEGIA DE NEGOCIO	49
 CAPÍTULO IV: PLAN COMERCIAL	 52
I. INTRODUCCIÓN	52
II. ANÁLISIS DEL MERCADO META	53
A. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	53
B. MERCADO META	54
C. POSICIONAMIENTO	55
III. MARKETING MIX	56
A. PRODUCTO	56
B. PRECIO	58
C. PLAZA	60
D. PROMOCIÓN	61
IV. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	64
 CAPÍTULO V: PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH.....	 68
I. INTRODUCCIÓN	68
II. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	68
III. ORGANIGRAMA	69
IV. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	69
A. RECLUTAMIENTO	72
B. SELECCIÓN	73
C. CAPACITACIÓN	73
D. REMUNERACIONES	73
 CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES.....	 74
I. INTRODUCCIÓN	74
II. PROCESO DE PRODUCCIÓN	74
A. PROCESO DE SERVUCIÓN	75

B. TRIÁNGULO DEL SERVICIO	77
III. ACTIVIDADES CRÍTICAS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	78
A. CAPTACIÓN DE CLIENTES	79
B. INCORPORACIÓN DATOS CLIENTE Y CREACIÓN AVISO PUBLICITARIO	79
C. COBRANZA	79
D. CONTROL DE SATISFACCIÓN	80
IV. ADQUISICIONES	80
V. CONTROLES A REALIZAR	80
A. CONTROL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES	81
B. CONTROL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS FINALES DEL SITIO	81
 CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO	 82
I. INTRODUCCIÓN	82
II. FACTIBILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA	82
A. COSTOS	83
B. INVERSIÓN INICIAL	83
C. VENTAS	85
D. DEPRECIACIONES	86
E. FINANCIAMIENTO	86
F. TASA DE COSTO DE CAPITAL	88
G. FLUJO DE FONDOS	89
H. CRITERIOS DE DECISIÓN (VAN, TIR Y PDR)	90
 CONCLUSIONES	 96
 BIBLIOGRAFÍA	 97
 ANEXO I	 100

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se desarrolla un plan de negocios que propone la creación desde cero de una empresa de publicidad online a establecerse en la Provincia de Mendoza con un gran potencial de crecimiento en cuanto a cobertura geográfica.

A través del plan de negocios se determinará la viabilidad económica y financiera de este proyecto, es decir, si éste obtendrá ganancias a mediano y largo plazo. Pero éste no se limita solamente al estudio económico-financiero del proyecto, sino que también incluye un análisis de los recursos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo del proyecto.

A lo largo del desarrollo de este plan de negocio se evalúa la idea de negocio desde diversos enfoques, para lo cual fueron utilizados distintos tipos de planes que a su vez conforman los distintos capítulos de este trabajo:

- Plan estratégico
- Plan comercial
- Plan de administración
- Plan de operaciones
- Plan financiero

A fin de comenzar con el desarrollo del trabajo se describe en el capítulo uno en qué consiste el proyecto y su propósito. En él se detalla la idea y el tipo de negocio, además de los aspectos básicos de toda empresa, como lo son: la visión, la misión, los valores y objetivos.

En el capítulo dos se realiza el análisis competitivo del sector de negocios, siguiendo el modelo presentado por el profesor Hugo Ricardo Ocaña en su libro “Dirección Estratégica de los Negocios” (2014) se analizaron las variables que componen cada uno de los niveles del modelo y se determina si se presentan como oportunidades o amenazas.

Seguidamente, en el capítulo tres se efectúa la formulación del plan estratégico de la empresa. En éste se confecciona la matriz FODA de la empresa y se define la estrategia de negocio a adoptar por la misma.

En el capítulo cuatro se define el plan comercial a seguir por la compañía de publicidad online. Este contiene un análisis del mercado meta (incluye: segmentación del mercado, definición del mercado meta y elección de la estrategia de posicionamiento a adoptar), la

elaboración de la mezcla comercial o marketing mix (incluye las 4 P del marketing) y por último y no menos importante, la estimación de la demanda.

En el capítulo cinco se confecciona el plan de administración y de los recursos humanos de la empresa. En éste se elige el tipo de estructura que tomará la organización, se confecciona su organigrama y se define la forma en la que se gestionarán sus recursos humanos.

Luego en el capítulo seis se crea el plan de operaciones de la compañía, en el cual se fijan los lineamientos del proceso de producción. Una vez hecho lo anterior, se identifican las actividades críticas para la prestación del servicio y se establecen los controles a realizar por la empresa durante todo el proceso de prestación del mismo.

Finalmente en el capítulo siete se elabora el plan financiero, en el que se evalúa la viabilidad económica-financiera del proyecto, para lo que utiliza los siguientes indicadores financieros: valor actual neto, tasa interna de retorno y el periodo de recuperación descontado.

CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día vivimos en un mundo donde la tecnología ha cambiado en gran medida nuestra forma de realizar actividades cotidianas como leer un diario, consultar direcciones/teléfonos, leer libros, comprar pasajes de avión, buscar lugares para comer, realizar trámites bancarios entre otras. Esto se debe en gran medida a la aparición de smartphones, tablets, notebooks y demás dispositivos portátiles fruto del enorme avance tecnológico y de las comunicaciones que ha tenido lugar en lo que va del siglo XXI.

Por ejemplo, antiguamente cuando queríamos leer un diario debíamos acercarnos al puesto de diarios más cercano para comprar un ejemplar completo del mismo, mientras que hoy en día sólo hace falta ingresar al sitio web del mismo desde algún dispositivo electrónico de los mencionados en el párrafo anterior. Entre las ventajas de esta evolución se pueden observar: no hace falta moverse del lugar en donde uno está, acceder a ellos no tiene costo, podemos leer sólo las noticias que nos interesan sin la necesidad de comprar un diario completo, se puede acceder a distintos diarios incluso de distintos lugares geográficos, etc.

Así como las personas han visto modificadas sus conductas, las empresas también han tenido que adaptarse. Éstas han tenido que incorporar páginas web o mejorarlas, crear perfiles en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, etc., y muchas han incorporado a sus páginas web la modalidad de tienda online a través de la cual venden sus productos/servicios.

Como consecuencia de lo mencionado en los párrafos anteriores ha surgido una nueva modalidad de negocio conocida como Negocios Digitales, temática que se abarcará en los siguientes apartados de este capítulo.

Por último, en cuanto a los fines académicos, el presente trabajo consistirá en comprobar a través de un Plan de Negocios la factibilidad de lanzar al mercado mendocino una nueva empresa de publicidad online, la cual se enmarca dentro de los negocios digitales.

II. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Para realizar la descripción del negocio que se emprenderá con la creación de la empresa de publicidad online se ha elegido el Modelo CANVAS, creado por Alexander

Osterwalder (material de concurso “Emprende U”, 2015, UNCuyo). Este modelo es una herramienta potente, práctica y sencilla que facilita el desarrollo y la comprensión de un modelo de negocio. Se trata de una plantilla o “lienzo” (ver IMAGEN Nº 1) que ayuda a visualizar las diferentes áreas de valor de una empresa y cómo deben relacionarse unas con otras, para que una idea de negocio pueda convertirse en una empresa viable.

Entre los beneficios que ofrece esta herramienta se pueden encontrar:

- Permite visualizar fácilmente todas las áreas de las que se compone la empresa y las relaciones que deben existir entre ellas en una sola hoja.
- Es un modelo de negocio vivo, dinámico y cambiante: la metodología Canvas permite detectar nuevas áreas de valor en la empresa, nuevas oportunidades e incorporarlas al modelo de negocio de manera coherente y pudiendo prever las nuevas relaciones que deben generarse para integrar esa nueva área con el resto.
- Simplifica el trabajo en equipo: la herramienta que nos propone la metodología Canvas es especialmente útil a la hora de trabajar en equipo, puesto que cada vez que se introduzca o quite de la plantilla un nuevo Factor, todo el equipo verá cómo se ven afectadas el resto de áreas de la empresa y qué modificaciones se requieren.

IMAGEN Nº 1: Lienzo Modelo CANVAS



Fuente: <http://ciberopolis.com/2011/08/20/como-hacer-un-modelo-de-negocio-con-un-canvas-o-lienzo/>, octubre de 2015.

Al momento de completar la plantilla Canvas es muy importante que se siga el orden adecuado (ver IMAGEN N° 2). Esto se fundamenta en que el modelo Canvas ha sido formulado para poner el acento en la propuesta de valor y en el cliente, es por ello que éstas son las primeras áreas que se deben completar y que condicionarán lo que después se haga en el resto de áreas. Es decir, que con esta herramienta se crea un modelo de negocio en base a las necesidades del cliente, basándose en un conocimiento profundo del público meta, y en cómo la oferta debe adaptarse al cliente y no al revés.

Siguiendo con lo enunciado en el párrafo anterior se procederá a explicar en qué consiste cada apartado y a su vez se irá completando con los aspectos a considerar de la empresa bajo análisis en el presente trabajo.

1. Segmento de Clientes

El objetivo de este bloque es definir para quiénes se crea valor, es decir, definir quiénes son los clientes más importantes.

IMAGEN N° 2: Llenado del Lienzo



Fuente: Material del Concurso Emprende U 2015, UNCuyo.

Reconocidos autores de marketing como Philip Kotler y Gary Armstrong (2003) definen a un segmento de mercado como "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing". Stanton, Etzel y Walker (2007) lo definen como "un grupo de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra o estilo de uso de productos". En síntesis, se puede definir un segmento de mercado como: "un grupo de personas, empresas u organizaciones con características homogéneas en cuanto a deseos, preferencias de compra o estilo en el uso de productos, pero distintas de las que tienen otros segmentos que pertenecen al mismo mercado. Además, este grupo responde de forma similar a determinadas acciones de marketing; las cuales, son realizadas por empresas que desean obtener una determinada rentabilidad, crecimiento o participación en el mercado"¹.

Para la empresa bajo análisis en el presente trabajo los clientes serán comercios, pymes, profesionales independientes y emprendimientos (por cuestiones de practicidad se generalizará a los clientes bajo el concepto de "pymes") de la Provincia de Mendoza (se comenzará cubriendo el Gran Mendoza más los departamentos de Luján y Maipú, para luego expandirse al resto de la provincia).

Se atenderá a varios segmentos de clientes que son sinérgicos entre sí, ya que pueden "unirse" virtualmente para hacer promociones conjuntas.

2. Propuesta de valor

La propuesta de valor es aquello que una empresa hace mejor que la competencia y que supone una ventaja o beneficio diferencial para el cliente cuando este trata de suplir una necesidad o resolver un problema.

Por lo tanto se dice que se crea valor para el cliente cuando un producto, ya sea un bien o un servicio, consigue resolverle un problema o necesidad de manera satisfactoria, y además el beneficio que percibe el consumidor es superior al precio que paga por él. La necesidad puede estar relacionada con algo físico y tangible, también puede tratarse de otro tipo de necesidades más abstractas como la necesidad de comunicación, o la necesidad de aceptación y pertenencia a un grupo social.

Es muy importante que la empresa haga énfasis y comunique los aspectos en los que su propuesta de valor se diferencia de la propuesta ofrecida por la competencia. De modo que el cliente perciba que esa diferencia es algo suficientemente ventajoso como para comprarle a la empresa y no a otra.

¹ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmento-mercado-definicion-concepto.htm>, diciembre 2015.

La empresa analizada en este trabajo basa su propuesta de valor en los aspectos enunciados a continuación:

- Proporcionar a los clientes un espacio online en el que podrán dar a conocer su empresa y los productos que ofrecen (bienes o servicios).
- Proporcionar a las pymes (clientes) exposición en internet y en una aplicación para celulares las 24hs los 365 días del año.
- Acercar a las pymes a un mayor número de clientes potenciales.
- Ofrecer a sus clientes la posibilidad de “asociarse” para hacer ofertas conjuntas.
- Ofrecer a sus clientes el acceso a datos estadísticos respecto del rendimiento de sus anuncios, cantidad de visualizaciones, etc.

3. Canales

Los canales hacen referencia a la forma en la que una empresa contacta y mantiene comunicaciones con sus clientes. Para ello se debe investigar y definir qué canales prefieren los clientes para ser contactados, cómo se está contactando actualmente la empresa con ellos, qué canal funciona mejor, cómo integrar los canales a la rutina de los clientes. En síntesis, se describe cómo comunicar y llegar al segmento de clientes para entregarles la propuesta de valor.

La empresa de publicidad online utilizará los siguientes canales para mantenerse en contacto y comunicarse con sus clientes:

- Visitas presenciales
- Correo electrónico
- Redes Sociales
- Llamadas telefónicas

4. Relación con el cliente

En este apartado se define el tipo de relaciones que la empresa quiere establecer con cada uno de sus segmentos de clientes. Éstas pueden ser, entre otras, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a través de tecnología como e-mail, buzones, etc.), a través de terceros (externalización de servicios), individuales (personalizadas), colectivas (a través de comunidades de usuarios).

La empresa de publicidad online al ser nueva en el mercado buscará hacer énfasis en la cercanía entre empresa y sus clientes, y promoverá el feedback constante entre los mismos. Para ello se utilizarán los siguientes medios:

- Personales: visitas presenciales a clientes, llamadas telefónicas, etc.
- Virtuales: correo electrónico, redes sociales, videoconferencias, etc.

5. Flujo de ingresos

Toda empresa tiene como objetivo final generar ingresos que le permitan subsistir en el tiempo y generar utilidades para sus dueños o accionistas. En este apartado se analiza cuál es la forma que la empresa genera sus ingresos (efectivo, créditos, débitos, cheques, transferencias, otros).

Los clientes de la empresa de publicidad online mensualmente pagarán un fee (canon) de suscripción para poder acceder al servicio de publicidad ofrecido por la empresa. Para la cobranza de estos fee se utilizarán medios electrónicos, más precisamente, transferencias bancarias, pero en un futuro se analizará la conveniencia de adicionar alguna plataforma electrónica de pago (ej.: MercadoPago). Esta forma de cobranza contribuirá de gran modo a reducir los costos por movilidad, facilitar el acceso a clientes distantes y reducir la contaminación producto de esos movimientos.

6. Recursos clave

En este ítem se analiza cómo va a hacer la empresa para llevar a cabo su propuesta de valor y con qué medios necesita contar para conseguirlo. Es por ello que debe tener en consideración diferentes tipos de recursos como: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.), entre otros. Del estudio y análisis de este elemento depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable.

La empresa de publicidad online necesitará contar con los siguientes recursos clave:

- Recursos humanos (programador, diseñador gráfico, comercial, director de proyecto).
- Servicio de hosting para alojar el sitio web.
- Generación de tráfico web.
- Marca de la empresa (creación y posicionamiento).

7. Actividades clave

Esta es una de las piezas más complicadas de definir dentro de un modelo de negocio porque de ella depende que tengamos claro –y que así lo transmitamos al mercado– qué somos y qué queremos ser. Describe las actividades más importantes que debe realizar la empresa para que su modelo de negocio funcione.

Las actividades clave de la compañía que se quiere crear son:

- Venta de publicidad online.
- Mantenimiento del sitio web/aplicación.
- Seguimiento de clientes.
- Feedback con clientes.
- Cobranza.

8. Asociaciones clave

Las asociaciones clave para una empresa son todas aquellas organizaciones o instituciones que contribuyen en cierto modo a que ésta pueda ofrecer su propuesta de valor en el mercado.

La empresa de publicidad online que se quiere crear debería realizar las siguientes asociaciones clave:

- Instituciones bancarias: son necesarias para poder realizar las cobranzas electrónicas, y llegado el caso, para pedir alguna línea de financiamiento.
- Incubadora de Empresas: pueden proveer asesoramiento en flujo de fondos, en evaluación del proyecto, ayuda en la elaboración del producto mínimo viable, etc.
- Entidades Gubernamentales: como por ejemplo la SEPYME que ofrece líneas de financiamiento para los emprendedores.
- Buscadores de Internet: ayudar a posicionar más fácilmente el sitio web donde estarán alojados los anuncios publicitarios de los clientes de la compañía.

9. Estructura de costos

Según el modelo Canvas la estructura de costos consiste en especificar todos los costos en los que incurrirá la empresa para hacer funcionar su modelo de negocio. Este es el último

paso a completar porque proviene de los bloques anteriores: actividades clave, socios clave y recursos clave. Es importante definir la causa del costo y si son fijos o variables, para optimizar y lograr un modelo más eficiente.

Los principales costos para el funcionamiento de la empresa de publicidad online son los siguientes:

- Salario del recurso humano.
- Elaboración y realización de campañas publicitarias.
- Comisiones por uso de cuenta bancaria/plataforma electrónica de cobro.
- Costo de visitas personalizadas a clientes.
- Costo de mantenimiento del sitio web/aplicación.

III. NEGOCIOS DIGITALES

A. DEFINICIÓN

En este mundo digital, el mercado ha sufrido un cambio rotundo. Aquellas empresas que no están en internet otorgan a sus competidores una ventaja que puede llegar a amenazar fuertemente su negocio e incluso destruirlo.

Es por ello que es muy necesario que las empresas se vuelquen a los negocios digitales. Pero ¿qué se entiende por negocio digital? Un **negocio digital** es el desarrollo de una actividad que permite ofrecer un bien o un servicio y obtener de ésta ingresos usando canales digitales².

En el siguiente punto se detallarán los tipos de negocios digitales y sus principales características.

B. TIPOS

Dentro de esta nueva forma de negocios se pueden encontrar 4 grandes tipos³:

- De contenido
- De e-commerce
- Marketplaces
- De publicidad digital

² <http://arrobisima.com/que-es-un-negocio-digital/>, diciembre 2015.

³ <http://www.platafor.ma/estrategia/%C2%BFque-es-un-negocio-digital/>, diciembre 2015.

Los negocios digitales de **contenido** son el lugar donde se ofrece información, noticias, entretenimiento, música y películas a una audiencia puntual. Por lo general estos negocios obedecen a las extensiones digitales de los periódicos, los canales de televisión, las casas editoriales, la industria del cine y de la música. Pero los nuevos actores como los bloggers también tienen un papel importante en la oferta de contenido digital pues traen una nueva voz a la red. Por lo general este negocio se monetiza usando publicidad aunque el modelo de pago por contenido empieza a tomar vuelo. Ejemplos de estos negocios son el Nytimes.com, iTunes de Apple, Spotify.com y Netflix.com.

Los negocios de **e-commerce** se enfocan en la compra y venta de productos en línea. Por lo general estos se clasifican en negocios B2C (business to consumer) donde se conectan proveedores y empresas con los consumidores finales. Amazon.com es un negocio digital de e-commerce B2C. La otra categoría es B2B (business to business) donde se conectan a las mismas empresas para generar negocios entre sí. Alibaba.com es un negocio digital de e-commerce B2B.

Los **marketplaces** son otro tipo de negocio digital donde se conecta la oferta con la demanda alrededor de una industria puntual. Los hay verticales y horizontales. Los marketplaces horizontales abarcan múltiples categorías de productos en su oferta, un buen ejemplo es un negocio digital de subastas como mercadolibre.com. Los marketplaces verticales se enfocan en una categoría en particular, por ejemplo los marketplaces de empleos, vivienda o vehículos (ej.: Bumeran, Zona Jobs, Inmoclick y DeRuedas).

La **publicidad digital** es un negocio digital en sí. Hasta hace muy poco el negocio de la publicidad estaba en manos de tres actores: el anunciante, la agencia/central y el medio. Hoy, vemos una explosión de actores en la cadena de valor de la publicidad pues la digitalización del negocio hace que los intermediarios cambien y se sofisticen y aparecen en el mapa los motores de búsqueda como Google, las redes sociales como Facebook, los *AdNetworks* como Platform-A de AOL, o los AdExchanges como DoubleClick de Google. Para aquellos que no están familiarizados con estos últimos dos términos se pasa a explicar qué es cada uno. Un *Ad Network* es un mayorista de medios digitales, o red publicitaria, que vende los espacios para la publicidad digital. Su principal ventaja es que agrega la oferta de diferentes medios y el anunciante puede acceder a ellos desde un único interlocutor, sin necesidad de ir medio por medio⁴. Mientras que un *Ad Exchange* es una plaza de mercado en línea de espacio publicitario, es decir una plataforma que permite poner en contacto a vendedores (editores

⁴ <http://admetrics.com/blog/que-es-una-ad-network/>, diciembre 2015.

web, empresas publicitarias, redes publicitarias) con compradores (anunciantes, agencias publicitarias, etc.)⁵.

La empresa de publicidad online que se analiza en el presente trabajo se encuadra dentro del tipo publicidad digital, ya que su finalidad es la de proporcionar a sus clientes un espacio en un sitio web/aplicación en el cual puedan darse a conocer, comunicar lo que hacen, publicitar sus productos, etc.

C. MODELOS DE NEGOCIO

Los negocios digitales se pueden encuadrar en los siguientes 3 tipos de modelos de negocio⁶:

- Los pure players
- Las extensiones digitales de un negocio tradicional
- Los híbridos

Los ***pure players*** son aquellos que solo viven en la red, casos como el de Google, Facebook, Twitter e incluso algo tan sencillo como Instagram que por ahora solo vive en el móvil.

Las ***extensiones digitales de un negocio tradicional*** viven principalmente en el mundo físico y por lo general van a la red en busca de un canal de comunicación, un canal de servicio al cliente o un canal de ventas. Walmart, Citibank, StarBucks, Telefónica y muchas otras compañías como estas se apalancan en la red para ofrecer un servicio integral a sus clientes.

El ***modelo híbrido*** es una tendencia nueva en el mercado y lo vemos reflejado en compañías que tienen a sus usuarios en el mundo digital y a sus clientes en el mundo físico así que deben montar toda su operación en función de esa dinámica. Un buen ejemplo de estas compañías es Groupon, puesto que su labor está en recorrer las calles de cada ciudad para conseguir las ofertas del día del comercio y llevarlas a la red donde están sus usuarios.

En el caso de la empresa analizada en el presente trabajo su modelo a adoptar se puede catalogar como híbrido. Esto es así porque los clientes de la compañía son pymes del mundo físico (puede que en algunos casos no), mientras que las personas que accedan al sitio web o a la aplicación de la empresa de publicidad que buscan satisfacer sus necesidades serán usuarios digitales, que luego podrán hacerse presentes en los locales físicos de las pymes o no.

⁵ <http://es.ccm.net/faq/9440-ad-exchange-definicion>, diciembre 2015.

⁶ <http://www.platafor.ma/estrategia/%C2%BFque-es-un-negocio-digital/>, diciembre 2015.

IV. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

En el presente apartado se detallarán los conceptos de Visión, Misión, Valores Guía y Objetivos de la empresa a crear.

A. VISIÓN

“Ser reconocidos como una empresa líder en Publicidad Online en la provincia de Mendoza, distinguidos por la calidad humana y profesional de nuestro equipo y por nuestra contribución a la Sociedad y al Medio Ambiente.”

B. MISIÓN

“Nuestra Misión como empresa de Publicidad Online consiste en promover el desarrollo, permanencia y éxito a largo plazo de Comercios, Pymes, Emprendimientos y/o Profesionales Independientes de nuestra provincia proveyéndolos de herramientas online/digitales que los ayude a darse a conocer, presentar sus productos o servicios y posicionarse en el mercado mendocino.”

C. VALORES

Nuestros valores guía como empresa son:

- Profesionalismo
- Solidaridad
- Compromiso y Trabajo en Equipo
- Honestidad
- Orientación al cliente
- Calidad y Excelencia
- Flexibilidad
- Creatividad
- Respeto por el Medio Ambiente
- Humildad

D. OBJETIVOS

Los objetivos que nos planteamos como empresa son:

- Promover el desarrollo, permanencia y éxito a largo plazo de nuestros clientes.
- Proveer a nuestros clientes de herramientas online, asesoramiento y capacitación para que puedan potenciar sus Pymes.
- Mantener un estrecho contacto con nuestros clientes para poder asesorarlos en distintos aspectos y obtener una retroalimentación permanente.
- Promover el crecimiento y desarrollo personal y profesional de nuestro equipo de trabajo.
- Contribuir con el medio ambiente ofreciendo una forma alternativa de publicidad minimizando el uso del papel.
- Contribuir positivamente con la sociedad en la que formamos parte a través del apoyo a las Pymes.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

I. INTRODUCCIÓN

El entorno a grandes rasgos es el ámbito donde la empresa desarrolla sus actividades y está compuesto por todos aquellos agentes que tengan algún tipo de incidencia en el funcionamiento normal de la misma, ya sea de forma directa o indirecta. El término “Entorno” también puede encontrarse como Ambiente, dependiendo del autor que se investigue.

Kotler (2007) da su visión desde el marketing y define que el entorno de marketing está conformado por aquellos actores y fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para crear y mantener relaciones exitosas con sus clientes meta. A su vez lo divide en microentorno y en macroentorno. Donde el *microentorno* son aquellas fuerzas cercanas a la empresa, que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa misma, los proveedores, los canales de distribución, los diferentes tipos de clientes, los competidores y los públicos; mientras que el *macroentorno* son aquellas fuerzas mayores de la sociedad que influyen en el *microentorno*: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

Tal como se ha expuesto en el presente apartado, el entorno en el que desenvuelve una empresa está conformado por una importante cantidad de factores/elementos y múltiples interrelaciones entre ellos. Es por ello que se ha decidido utilizar el Modelo de los Tres Niveles de Variables propuesto por el profesor Ricardo Ocaña en su libro “Dirección Estratégica de los Negocios” (2014) para poder hacer un análisis detallado del entorno donde se desenvolverá la empresa a crear.

II. ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Es de suma importancia estudiar (observar, analizar, describir) el sector de negocios donde se encuentra la empresa para detectar el grado de competitividad y su atractivo para poder desarrollar el negocio.

Identificar adecuadamente el sector de negocios y el comportamiento de las variables que intervienen en él, le dará la posibilidad a la empresa de entender bajo qué contexto

inmediato realizará su proceso de negocios para hacerlo superior al de la competencia, como así también planificar su propia estrategia para lograr sus objetivos. Para realizar este análisis se utilizará el modelo de los tres niveles de variables propuesto por el Profesor Hugo Ocaña (2014) tal como se comentó en la Introducción del presente capítulo.

Estos tres niveles señalan el grado de importancia que poseen sus variables y sus impactos en los objetivos de la empresa. Las variables de Nivel 1 son las que poseen un impacto directo y de mayor importancia sobre el negocio. Luego encontramos las variables de Nivel 2 que están íntimamente relacionadas con el sector donde opera la empresa. Por último se encuentran las variables de Nivel 3 que son aquellas meramente relacionadas con el macroentorno. En el cuadro que se muestra a continuación se resumirá lo expresado en el presente párrafo.

CUADRO N° 1: Niveles de las variables del sector de negocios

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Clientes	Proveedores	Variables económicas
Empresa bajo análisis	Posibles nuevos ingresantes	Variables legales
Competencia	Productos sustitutos	Variables políticas
	Distribuidores	Variables demográficas
	Actores estatales y no estatales	Variables tecnológicas
		Otras de tercer nivel

Fuente: Ocaña (2014).

De acuerdo a lo que expone Ocaña en su libro, el analizar las variables -en sus distintos niveles- con sus relaciones, lo que se trata de determinar es el atractivo del sector. Este concepto -atractivo del sector- es muy amplio, dada la cantidad de variables empleadas para ello. Un sector puede ser atractivo por una o más variables y puede dejar de serlo por otras tantas. Aún más, la atraktividad o no dependerá de los objetivos que se imponga la empresa. Es por ello que opta por emplear el concepto de *condiciones de competitividad del sector*. Este concepto permite desarrollar el análisis de las variables externas sin imponerse obligatoriamente la necesidad de indicar si una variable es atractiva o no.

En general, la premisa que utiliza es la siguiente: una vez analizada la variable incontrolable y teniendo en cuenta, en sentido amplio, que el objetivo de la empresa es obtener la rentabilidad, nos preguntaremos: ¿en qué medida esta variable analizada favorece o no a los objetivos de la empresa? Si la variable opera favorablemente a los objetivos de la empresa será, entonces, una oportunidad; caso contrario, será una amenaza.

A. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES NIVEL 1

1. Clientes

Los clientes se dividen en *actuales* y *potenciales*. Los primeros son aquellos que realizan compras en la empresa analizada; mientras que los segundos son aquellos que, pudiéndole comprar regularmente a la empresa no lo hacen, ya sea porque le compran a la competencia o simplemente porque no compran los tipos productos de la empresa.

Dado que en el presente trabajo se busca analizar la factibilidad de la creación de una nueva empresa, se estudiarán solamente los clientes potenciales a través de las siguientes subvariables:

- a. *Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada*: consiste en todos aquellos costos (precio, tiempo, distancias, calidad de servicios) en los que los clientes de la competencia deberían incurrir para pasarse a la empresa bajo análisis.

La empresa que se pretende crear adoptará la forma de empresa online, es decir que se manejará por canales digitales, es por ello que los costos relacionados con tiempo y distancias se reducen al mínimo. Además la empresa ofrecerá un servicio diferencial al de sus competidores, basándose en la calidad, excelencia y precios acorde al presupuesto de los futuros clientes. Por lo tanto el costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa es bajo.

- b. *Grado de fidelización de los clientes con la competencia*: los clientes actuales que le compran regularmente a la empresa son aquellos que de alguna manera están fidelizados. Estos clientes al asumir la condición de tales, pueden llegar a exigir algún tipo de plus en sus compras, como por ejemplo descuentos especiales, financiación, servicios adicionales, etc.

En la provincia de Mendoza hay un solo competidor que ofrece servicios similares a los que pretende ofrecer la empresa bajo análisis, además ésta cuenta con muy poco tiempo en el mercado. Por estos motivos se cree que el grado de fidelización de los clientes con los competidores es bajo.

- c. *Fidelización por diferencias*: existen clientes o segmentos de ellos que guardan una fidelización por la creencia (real o no) de que en ese lugar encuentra elementos diferenciales (marcas, diferencias en servicios, atributos únicos) que no encuentran en otras empresas. Este grado de fidelidad es muy rígido, y el cliente no manifiesta intenciones de desplazar su compra hacia otras empresas.

Como se ha mencionado en el inciso b, se cree que el grado de fidelización de los clientes con los competidores es bajo.

- d. *Fidelización por precios:* En realidad ningún cliente es fiel por precios. Eventualmente podrá mantener sus compras si observa que en determinada empresa mantiene constantes sus precios bajos. Pero una vez que se entera de que existe otra empresa que ofrece productos/servicios similares a menor precio comienza a comprarle a ésta.

La empresa a crear busca diferenciarse del resto por comercializar sus servicios a precios inferiores a los de los demás participantes del mercado. Es por ello que en cierta medida busca fidelizar clientes con esta característica.

2. Empresa

En esta variable se analizan dos aspectos que son clave para el desenvolvimiento de la empresa, éstos son: los intermediarios que utiliza y los competidores.

La empresa a crear no utilizará intermediarios para desarrollar su actividad, por lo tanto en este apartado sólo se analizarán algunos aspectos relacionados con la competencia (rivalidad competitiva).

Rivalidad competitiva

Los competidores actuales -donde también se ubica la empresa bajo análisis- son el conjunto de todas las empresas que compiten en un sector con productos similares, sirviendo a un mismo mercado o satisfaciendo una misma necesidad. Dicho esto, cada competidor realizará mayores esfuerzos por imponer su propia ventaja competitiva, generando un espiral competitivo que determina un aumento cada vez mayor en la rivalidad del sector.

Cuando se analiza la intensidad de la rivalidad competitiva del sector, las siguientes variables pueden incidir en mayor o en menor medida en la competitividad:

- *Número de competidores importantes:* un número importante de competidores aumenta la rivalidad del sector, bajando la rentabilidad por debajo del promedio. Sin embargo, no siempre se cumple la condición enunciada anteriormente.

Dado que el mercado de la publicidad online en Mendoza está dando sus primeros pasos, no existe una gran cantidad de competidores importantes. Es por ello que el escenario es bastante favorable para la empresa a crear.

- *Homogeneidad de las empresas:* mientras más similares sean las empresas (tamaño, estrategias, cobertura geográfica, localización, etc.) menor es la rentabilidad promedio si la rivalidad entre ellas responde a mecanismos de coordinación y cooperación.

Ya se ha mencionado que existen pocas empresas en el sector, además son bastante disímiles entre sí. Dicho esto, el panorama es alentador para la empresa a crear.

- *Crecimiento de la industria:* si el sector industrial manifiesta un crecimiento sostenido en un periodo dado, cada competidor tratará, por lo menos, de mantener la participación (cuota de mercado) histórica en proporción al crecimiento de la industria. Por lo tanto, un sector que crece se convierte en más atractivo.

La empresa a crear realizará todas sus operaciones desde la web y utilizará una aplicación para Smartphone. Ambas tecnologías están en pleno auge en nuestra provincia y esto favorecerá a la nueva empresa.

- *Identificación de la marca:* el elemento diferenciador por excelencia del producto es su marca. Cuanto más genérico es el producto mayor es su indiferenciación; entonces, se recurre a crear lealtad en la marca. Esta acción estratégica se realiza a través de fuertes campañas publicitarias en los más diversos medios.

El producto que ofrecerá la nueva empresa es un servicio novedoso e integral, por lo tanto no requerirá tanto esfuerzo de diferenciación. Pero por otro lado, sí deberá realizarse un esfuerzo publicitario para poder posicionar la empresa y su servicio.

- *Intensidad de los programas comunicacionales:* los programas comunicacionales (publicidad, promoción, etc.) impulsan la rivalidad competitiva del sector. Es sabida la influencia que ejercen los medios de comunicación masiva.

El principal competidor de la nueva empresa ya está realizando publicidad en un diario online y en una radio muy importante en Mendoza. Esto es algo que no se puede pasar por alto a la hora de diseñar la campaña publicitaria de la nueva empresa, y deberá agudizar el ingenio para poder tener una buena penetración al menor costo posible.

3. Competencia

- Grado de iniciativa de la competencia:* dependiendo de la posición competitiva que ostenta una empresa puede llevar más o menos la iniciativa o permanecer expectante ante la iniciativa de los demás. Por lo general, se puede decir que la empresa líder es de llevar en menor medida la iniciativa que la empresa seguidora. Esto es así porque

esta segunda continuamente está atacando las debilidades del líder para poder posicionarse mejor.

Dado que es un mercado nuevo y hay un solo competidor directo, la rivalidad competitiva es baja. Entonces la nueva empresa deberá tomar la iniciativa para poder detectar las debilidades de su competidor para poder suplirlas y así explotar sus ventajas competitivas.

b. Política de precios del competidor: Cualquiera sea la posición que ocupen las empresas que compiten en un sector, es su obligación establecer políticas de precios de acuerdo a las condiciones del sector. Las empresas que más están obligadas son las líderes y las seguidoras. Cualquiera sea el caso, si las variaciones en las políticas de precios son intensas hará que el sector se torne inestable y, por lo tanto, desfavorable.

El principal competidor de la nueva empresa tiene un precio único para todos sus clientes. La empresa bajo análisis en el presente trabajo tendrá una política de abanico de precios en función de las necesidades y del presupuesto de los futuros clientes. Esto representa un punto a favor de la nueva empresa.

c. Detección de fortalezas y debilidades del/de los principales competidores: por observación, por observación secundaria (proveedores, distribuidores, clientes, etc.), se puede llegar a inferir cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la competencia, de tal manera de configurar la propia estrategia de acuerdo a las circunstancias.

Como se mencionó en el apartado 3.a., la nueva empresa deberá analizar con detenimiento las fortalezas y, principalmente las debilidades del competidor para poder sacar provecho de las mismas y ofrecer aquello que ésta no ofrece de modo de potenciar y diferenciar su producto.

4. Conclusiones del análisis de las variables de nivel 1

El modelo de análisis propuesto por el profesor Ocaña (2014) establece que para cada subvariable debe asignarse un valor entre 1 y 5, siendo:

- El valor “1” de una subvariable representa una Gran Amenaza (GA) para la empresa bajo análisis.
- El valor “2” representa una Leve Amenaza (LA).
- El valor “4” representa una Leve Oportunidad (LO).
- El valor “5” representa una Gran Oportunidad (GO).

Luego se procede a calcular un promedio simple con todos los valores asignados a cada subvariable, pudiendo arrojar los siguientes valores con sus respectivos significados:

- Promedio > 3: representa una variable favorable para el sector de negocios.
- Promedio = 3: representa una variable equilibrada.
- Promedio < 3: representa una variable desfavorable.

Este análisis debe repetirse para las variables de nivel 2 y 3 de modo de poder identificar posibles oportunidades o amenazas.

En el siguiente cuadro se realizará este procedimiento para las variables de nivel 1 para la empresa bajo análisis en el presente trabajo. Esto arrojará si este grupo de variables le son favorables a la empresa o no.

CUADRO Nº 2: Análisis de las Variables Nivel 1

VARIABLES NIVEL 1					
VARIABLES		GA 1	LA 2	LO 4	GO 5
CLIENTES	Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada.				x
	Grado de fidelización de los clientes con la competencia.				x
	Fidelización por diferencias.				x
	Fidelización por precios.			x	
EMPRESA	Número de competidores importantes.				x
	Homogeneidad de las empresas.				x
	Crecimiento de la industria.				x
	Identificación de la marca.				x
	Intensidad de los programas comunicacionales.	x			
COMPETENCIA	Grado de iniciativa de la competencia.				x
	Política de precios del competidor.				x
	Detección de fortalezas y debilidades del/de los principales competidores.				x
TOTALES		1	0	4	50
PROMEDIO				4,67	

Fuente: elaboración propia.

El resultado del análisis (promedio=4,67) arroja que las variables de nivel 1 se presentan como altamente favorables para el sector donde la nueva empresa desarrollará sus actividades.

B. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES NIVEL 2

Estas variables poseen, como las de nivel 1, incidencia directa sobre la competitividad del sector bajo análisis. Las principales son:

1. Proveedores

De los proveedores, interesa analizar su poder de negociación. Si el poder de negociación es alto, entonces el sector es menos favorable. El poder de los proveedores se pone de competidores del sector para obtener algún tipo de ventaja.

El aspecto básico que refleja el poder de negociación de los proveedores es el precio y/o calidad de los productos que ellos suministran al sector, lo que ocasiona pérdidas de rentabilidades de las empresas que allí compiten.

El mayor o menor poder de negociación de los proveedores está en función de:

a. Número de proveedores importantes: cuando existe un gran número de proveedores importantes, las empresas del sector están en mejores condiciones de establecer ventajas respecto de la provisión de materias primas o insumos básicos: tiempo de entrega, costo de fletes, cantidad y calidad, precios, condiciones de pago, etcétera.

Dado que la empresa bajo análisis operará y ofrecerá sus servicios a través de internet, contará solamente con un proveedor clave, el prestador del servicio de Internet, por lo tanto el número de proveedores importantes es bajo como así también su poder de negociación.

b. Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor: En la medida en que las empresas del sector posean mayor número de sustitutos cercanos respecto de insumos y materias primas, menor será el poder de negociación de los proveedores.

Este aspecto es favorable para la compañía que se está analizando, ya que existe una amplia cantidad de empresas proveedoras de Internet que ofrecen el mismo servicio, generando así una reducción en el poder de negociación de los proveedores y favoreciendo la posición de la empresa de publicidad frente a los mismos.

c. *Diferenciación de los productos de los proveedores:* cuando el proveedor posee alguna diferencia notable en sus productos que determina algún tipo de ventaja transferible a las empresas competidoras del sector (precio, calidad, duración, tecnología, etc.), entonces ese proveedor aumenta su poder de negociación.

Este aspecto es muy favorable para la empresa en cuestión, ya que existe un gran número de empresas que ofrecen el mismo tipo de servicios de Internet.

d. *Costo de cambio de los proveedores:* nuevamente el concepto de indiferenciación del producto, similitud en los niveles de precio, paridad en las condiciones de compra, determina que las empresas competidoras del sector puedan cambiar rápidamente y sin mayores costos de proveedor.

El costo de cambio de los proveedores para la empresa que se está analizando es prácticamente nulo, por lo que esto constituye algo favorable para el desenvolvimiento de la misma.

e. *Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante:* en un determinado momento un proveedor puede evaluar la conveniencia de incursionar en el sector de negocios al que provee. Si ese proveedor posee un insumo o materia prima crítica, podrá desarrollar mayores ventajas competitivas que las empresas ya establecidas en el sector.

Si bien las barreras para que los proveedores se integren hacia adelante son prácticamente nulas, la naturaleza del servicio que ofrecerá la empresa bajo análisis dista mucho de la del negocio de los competidores.

2. Posibles nuevos ingresantes

Si un sector de negocios es atractivo por su rentabilidad, su crecimiento o sus oportunidades de generar negocios rentables en cierto tiempo, estará siempre expuesto a la amenaza de nuevas empresas que quieran ingresar a competir allí.

Es obvio que los competidores actuales tratarán de desalentar a los potenciales ingresantes a través de obstáculos o barreras creadas por ellos mismos, o barreras específicas del sector. Estas barreras, cuanto mayores sean, en cuanto a importancia y número, desalentarán a las empresas que deseen competir, y pueden clasificarse de la siguiente manera.

A continuación se realizará la enumeración y detalle de las barreras de ingreso y de sus componentes.

a. Barreras creadas por los competidores (directas)

- Economías de escala: en los sectores maduros, se dijo que la mayor participación o cuota de mercado permite bajar los costos unitarios totales como consecuencia de la escala de producción y comercialización alcanzada. Esta situación les permite a las empresas competidoras del sector que se encuentren en o próximas a estas escalas, mantener precios promedio de mercado, pudiendo impulsar una baja de los mismos o manteniéndolos, aumentar su rentabilidad, etc.

La empresa a crear buscará atraer la mayor cantidad de clientes/auspiciantes con su propuesta innovadora y su estrategia de precios acorde a las necesidades de cada uno de ellos. Esto permitirá, en cierto modo, alcanzar una especie de economía de escala, ya que la plataforma online ya estará creada y el incremento de clientes no se reflejará en un incremento de costos para la compañía, permitiendo así aumentar su rentabilidad.

- Diferenciación del producto: en la medida en que las empresas agreguen elementos diferenciadores a sus productos, tal que no se puedan o no sean fácilmente imitables, desalentarán a los potenciales ingresantes del sector, debido al tiempo que les puede llevar alcanzar la diferenciación o imponer una propia.

La propuesta a ofrecer por la empresa se diferenciará por la innovación y complementariedad de servicios (publicidad online y mobile), como así también por la adaptabilidad al cliente.

- Identificación de la marca: en aquellos sectores donde la marca ha creado una clientela fiel, se ha establecido una importante barrera de ingreso en la medida en que esos clientes no estén dispuestos a desplazar su demanda hacia un producto cuyo atributo principal (marca) no es percibido como valioso.

La empresa buscará posicionar su marca haciendo gran hincapié en los beneficios que ofrecerá a sus clientes y en que busca promover el desarrollo y fortalecimiento de las Pymes de nuestra provincia. Es decir, que intentará destacar que será una empresa mendocina que busca promover a otras Pymes mendocinas.

- Costo de cambio: la diferenciación del producto, la identificación de la marca y las economías de escala son factores que elevan los costos del cambio de los clientes hacia nuevas marcas o productos dentro del sector. Si los clientes tienen una fuerte lealtad hacia la marca, o bien su valor percibido está en directa relación con el precio más bajo, estarán muy poco dispuestos a pasar su demanda a nuevos productos o empresas. Bajo estas condiciones, se eleva el riesgo de ingresar a competir.

Dado que es un sector emergente y no hay grandes competidores en la provincia, esta variable se convierte en una ventaja.

b. Barreras gubernamentales (indirectas)

- Protección a la industria: algunos países aplican altos aranceles de importación, subsidios a la industria local, exenciones impositivas, etc., como formas de protección que desalientan el ingreso de nuevos competidores al sector, especialmente si son extranjeros y se desea proteger a la industria nacional.

En los últimos años el gobierno nacional ha tomado una serie de medidas que tienen como objetivo proteger y promover la industria nacional. Si bien esta variable puede considerarse como algo ventajoso en un futuro cuando la industria donde se desenvolverá la empresa bajo análisis crezca, también incrementa el atractivo del sector para las empresas locales.

- Regulación a la industria: en otros casos la legislación sobre sectores de negocios impide explícitamente la incursión de competidores, dándose la paradoja de que en economías que se pretenden abiertas existan regulaciones de tal nivel que desalientan cualquier ingreso al sector.

Esta variable no es significativa para nuestro análisis.

- Barreras geográficas: si bien la utilización de plataformas web le permitirá a la empresa “romper” las barreras geográficas ante una posible expansión de sus servicios hacia otras provincias, también favorecerá la incursión de nuevos competidores.

3. Productos sustitutos

Cuando se habla de productos sustitutos se lo debe analizar desde dos puntos de vista: 1) la sustitución por efecto de la elasticidad cruzada de la demanda, y 2) la sustitución por el beneficio esperado del producto o por la función que el producto brinda. Así es que, por ejemplo, por más que el precio de las gaseosas aumente, no necesariamente los clientes consumirán más vino o cerveza, pero los tres tipos de productos son sustituidos entre sí en la medida en que cumplan más o menos una misma función (acompañar las comidas).

Algunas de las variables relacionadas con los productos sustitutos son:

- a. *Disponibilidad de sustitutos cercanos*: cuantos más productos sustitutos cercanos entre sí existan, menos atractivo será el sector. La cercanía entre los productos se refiere a precios de los productos, funciones básicas que cumplen, cantidad disponible, etcétera.

Si bien en el rubro de la publicidad online para empresas no hay gran cantidad de competidores que ofrezcan el mismo servicio que la nueva empresa debido a que es una industria nueva, en nuestra provincia existe un gran abanico de alternativas para hacer publicidad.

- b. *Costo de cambio para el usuario*: cuanto menor sea el costo de cambio para el usuario en precios, tiempo, esfuerzo de compra, riesgo percibido, mayor la posibilidad de que él se pase rápidamente de un producto a otro, y esto hace que el sector se vuelva menos atractivo.

Como ya se ha mencionado en varias oportunidades, la nueva empresa busca ofrecer un servicio distintivo a precios acorde a las necesidades de sus clientes, lo cual se convierte en una ventaja.

4. Actores estatales y no estatales

La mayor intervención directa o indirecta de poderes públicos gubernamentales y de la comunidad en cuestiones que no están relacionadas con la competitividad, hacen al sector menos atractivo en términos de rentabilidad esperada.

a. *Actores estatales*

Son organizaciones que el Estado promueve o sostiene por ley a los efectos de ejercer como órgano de contralor sobre empresas o sobre sectores empresariales. La existencia y

grado de intervención no competitiva de estos entes influyen en mayor o menor medida en el atractivo del sector.

- Entidades mixtas de desarrollo económico: se trata de entidades promovidas, por lo general, desde el poder público pero de participación combinada entre este sector y el privado. Se organizan para promover, facilitar y sostener el crecimiento y desarrollo económico sectorial, provincial o regional desde lo financiero (Fondo de Transformación y Crecimiento de la Provincia de Mendoza), o desde lo económico (ProMendoza, para facilitar un perfil exportador de las empresas de Mendoza). En este caso, la presencia de estas organizaciones eleva el atractivo.

La existencia de entidades mixtas de desarrollo económico se convierten en un atractivo para la nueva empresa (por ejemplo: pedir financiamiento).

- Organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas: se erigen como protectoras de los intereses del Estado o de la comunidad. Por ejemplo, la repartición que entiende sobre derechos de los consumidores o supervisión y controles bromatológicos de alimentos, o de control del medio ambiente. Su influencia mayor o menor en el atractivo del sector está en directa relación con las políticas públicas de la administración gubernamental de turno.

Esta variable no es relevante para nuestro análisis, ya que no estamos ante la presencia de un sector de negocios donde éstos tengan injerencia significativa.

b. Actores no estatales

- Organizaciones no gubernamentales: de creciente importancia en los últimos tiempos, se han convertido en un poderoso contrapeso del poder empresarial cuando tienen intereses en la actividad económica. Las ONG ganan en transparencia toda vez que no responden a los intereses de uno u otro sector y sí a la comunidad.
- Asociaciones de consumidores: generalmente surgen por problemas que afectan a los clientes finales de determinado sector y poseen un rol importante como poder de negociación. Se diferencian de las ONG en que generalmente no responden a formas organizacionales reconocidas y no poseen continuidad en el tiempo.

La existencia o no de actores estatales no reviste de importancia relevante para nuestro análisis, ya que no estamos ante la presencia de un sector de negocios donde éstos tengan injerencia significativa.

5. Conclusiones del análisis de las variables de nivel 2

En el siguiente cuadro se procederá a analizar las variables de nivel 2 siguiendo con el procedimiento explicado en el análisis de las variables de nivel 1. Esto arrojará si este grupo de variables le son favorables a la empresa o no.

CUADRO Nº 3: Análisis de las Variables Nivel 2

VARIABLES NIVEL 2					
VARIABLES		GA 1	LA 2	LO 4	GO 5
PROVEEDORES	Número de proveedores importantes.				x
	Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor.				x
	Diferenciación de los productos de los proveedores.				x
	Costo de cambio de los proveedores.				x
	Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante.				x
POSIBLES NUEVOS INGRESANTES	Economías de escala (directas).			x	
	Diferenciación del producto (directas).			x	
	Identificación de la marca (directas).			x	
	Costo de cambio (directas).			x	
	Protección a la industria (indirectas).		x		
	Barreras geográficas (indirectas).		x		
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos.		x		
	Costo de cambio para el usuario.			x	
ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES	Entidades mixtas de desarrollo económico (estatales).				x
TOTALES		0	6	20	30
PROMEDIO					4,00

Fuente: elaboración propia.

El resultado del análisis (promedio=4,00) arroja que las variables de nivel 2 se presentan como favorables para el sector donde la nueva empresa desarrollará sus actividades.

C. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES NIVEL 3

No es posible entender el comportamiento y dinámica de un negocio si no se observan, analizan y describen el comportamiento e influencia que poseen las variables del entorno en general.

Las variables del nivel 3 o macroentorno, bajo este criterio de análisis, se caracterizan por:

- Su diversidad: en un momento altamente competitivo y turbulento, que algunos llaman nuevo orden signado por el capitalismo global competitivo, la consideración de las variables externas cada vez es más diversa y de naturaleza disímil. Por ejemplo, años atrás una variable relacionada con la ecología era prácticamente impensada, mientras que en la actualidad cualquier industria, en mayor o menor medida, debe considerarla.
- Su complejidad: en un mundo complejo y turbulento, las variables emergentes de él se tornan cada vez más impredecibles, dificultando cualquier nivel de análisis. No basta con la simple observación del mundo externo, hay que desmenuzarlo en las partes que los componen a fin de simplificar el análisis y siempre teniendo en cuenta la dinámica de comportamiento de ellas.
- Su incertidumbre: la predicción del comportamiento se torna cada vez más dificultosa, situación que se agrava en la medida en que el horizonte de planeamiento se realiza en plazos cada vez mayores.
- Sus interrelaciones: las variables que forman el entorno conforman un todo, y en ese sentido, el comportamiento de una influye en el resto. No es suficiente aislar una variable en su expresión más simple, sino que debe analizarse en relación con el comportamiento de las restantes variables en la medida en que existe una interacción entre ellas.

Para el análisis de las variables de nivel 3 o macroentorno se considerarán, por un lado, todas las variables correspondientes al entorno global y por el otro, desde el punto de vista del entorno nacional respecto del sector de negocios que se trate.

1. Variables de la economía global

Anteriormente se hizo referencia al nuevo orden mundial imperante: el capitalismo global competitivo. Este nuevo orden, contenido en ese concepto amplio llamado globalización de la economía neoliberal, implica alto grado de interacción existente entre variables que operan en mercados tan distintos y como distantes. Esto quiere decir que, las variables no pueden ser consideradas en forma aislada, dado que aun cuando se trate del mercado local,

las actividades de mercados ubicados en otras latitudes pueden tener incidencia en las actividades domésticas.

Algunas de esas variables, vistas con un enfoque de competitividad global, son:

- Grado de integración regional (ej.: Mercosur)
- Grado de protección/apertura de los bloques regionales.
- Acceso a los canales de distribución internacional.
- Oportunidades para obtener transferencia de tecnología.
- Oportunidades para obtener transferencia de habilidades distintivas.
- Aprovechamiento de la curva de experiencia de la industria a escala global.
- Oportunidades de desarrollo de una estrategia competitiva a escala global.

La compañía que se quiere crear se encuentra inserta en la provincia de Mendoza, que a su vez se encuentra dentro de la República Argentina, miembro del bloque de integración regional conocido como Mercosur. Existe un importante interés por parte de los gobiernos de los países miembros del Mercosur por potenciarlo con el fin de aprovechar las ventajas que trae aparejado el “asociarse” como bloque regional. Esto algo positivo para la empresa bajo análisis.

2. Variables de la economía regional

Las consideraciones que a las variables globales les cabe, se aplican también a las variables nacionales: dinamismo, complejidad, incertidumbre, son características básicas de las variables macroeconómicas a escala nacional, sea el país que fuere.

El atractivo del sector depende sustancialmente de estas variables. El análisis de las mismas estará encuadrado en subentornos: económico, social-cultural, legal, político y tecnológico.

a. Entorno económico: es ineludible comenzar el análisis del entorno a través de las variables económicas. Como se ha señalado, la globalización, que es más que lo estrictamente económico, refleja sus impactos a través de las variables económicas, y esto se refleja en la cotidianidad de la información referida a las cotizaciones en bolsa en distintas partes del mundo, a la cotización de las principales monedas, índices de calificación a las economías de los países, etc. De allí a pasar a las variables económicas nacionales o regionales hay un solo paso, debido a la repercusión que sobre ellas tienen las globales.

Algunas de las principales variables macroeconómicas son:

- Política monetaria y política fiscal.
- Disponibilidad (acceso) al crédito.
- Costo del crédito (tasa de interés).
- Nivel de ingreso de la población.
- Déficit del presupuesto público.
- Tasa de desempleo.
- Tasa de inflación.

Para poder analizar el entorno económico de la Argentina es muy importante aclarar que el instituto encargado de hacer las mediciones ha perdido credibilidad desde la intervención del mismo en el año 2007 por parte del gobierno de turno. Debido a lo explicado anteriormente es que tomaremos algunas mediciones privadas para poder analizar esta variable.

Actualmente la inflación interanual en Argentina para el mes de octubre es aproximadamente del 25%, pero en 2014 llegó hasta el 40% para algunos meses⁷. En cuanto a política monetaria, los últimos años se han caracterizado por altos niveles de emisión monetaria lo cual ha contribuido con la inflación. Por otro lado, acceder a un crédito hoy en día es una situación que debe analizarse con mucho detenimiento ya que son bastante caros (costo financiero total por encima del 50%)⁸.

Por todas estas razones se puede observar que el entorno económico no es del todo favorable para la creación de nuevas empresas y para las ya existentes.

- b. *Entorno socio-cultural*: sociedad y cultura son dos variables íntimamente relacionadas, de allí el considerarlas en forma conjunta. Hoy por hoy son muy frecuentes las discusiones acerca de si las sociedades caminan hacia formas culturales globalizadas y uniformes o si deben mantener sus identidades en un mundo de diversidad cultural. Esta dinámica sociocultural influye sobre los sectores de negocios, ya que determinarán, entre otras

⁷ <http://www.inflacionverdadera.com/>, noviembre de 2015.
http://www.unionportodos.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1473, noviembre de 2015.
<http://www.infobae.com/2015/11/12/1769234-inflacion-congreso-15-octubre-y-25-interanual>, noviembre de 2015.

⁸ <http://www.bna.com.ar/Personas/NacionDestinoLibre>, noviembre de 2015.

cosas, las formas de percepción de valor y preferencias al momento de la satisfacción de sus necesidades.

Algunas de las variables macrosocioculturales son:

- Tasa de natalidad.
- Esperanza de vida.
- Distribución de la población.
- Actitud y propensión al gasto.
- Actitud y propensión hacia el ahorro.
- Estilo de vida.
- Nivel promedio de escolaridad primaria, secundaria y universitaria.

Para la empresa que se está analizando en el presente trabajo es importante evaluar variables como la distribución de la población y el estilo de vida. Con respecto a la primera variable mencionada, la empresa ha definido que en sus inicios recibirá solicitudes de pymes situadas en los departamentos de Guaymallén, Godoy Cruz, Las Heras, Ciudad de Mendoza, Luján de Cuyo y Maipú que en su conjunto representan el 62% de la población de la provincia de Mendoza tal como lo refleja el CUADRO N° 4. Sin embargo, al ser una plataforma online pueden acceder desde otros departamentos de la provincia, e incluso desde otros lugares del país, incrementándose así el público potencial.

CUADRO N° 4: Población

Departamento	Habitantes
Ciudad de Mendoza	115.041
Godoy Cruz	191.903
Guaymallén	283.803
Las Heras	203.666
Luján de Cuyo	119.888
Maipú	172.332
Total	1.086.633
Población Total de Mendoza	1.738.929
Porcentaje	62%

Fuente: elaboración propia en base al Censo 2010⁹

⁹ <http://www.indec.gov.ar/>, junio de 2016.

Por otro lado, respecto al estilo de vida es importante destacar que el servicio que ofrece la empresa tendrá como usuarios finales a todas aquellas personas que utilicen la tecnología y se adapten a los cambios tecnológicos. En Argentina el 80% de la población es usuaria de internet¹⁰, a eso debe adicionarse que existen 10,8 millones de usuarios de smartphones y se espera que este número continúe creciendo¹¹. Si proyectamos estos números para Mendoza podemos estimar que existen aproximadamente 1.391.143 usuarios de internet y 469.511 usuarios de smartphones, lo cual constituye algo muy positivo para el desarrollo de la actividad comercial de la empresa de publicidad online.

c. *Entorno legal:* las normas y regulaciones vinculadas con la vida social y económica de las personas y de las empresas afectan positiva o negativamente la dinámica de los negocios. En la economía global, donde necesariamente debe insertarse, cualquier economía nacional o regional está sujeta a una estructura legal que condiciona las posibilidades de exportaciones o de importaciones, por ejemplo. Pero también la realidad de cualquier nación está sujeta a más o menos regulaciones, intervenciones estatales, requisitos de distinta índole que deben ser estudiados antes de tomar decisiones de negocios. Algunas de las variables más importantes del entorno legal son:

- Legislación y regulación gubernamental sobre mercados.
- Presión tributaria.
- Legislación sobre el comercio exterior.
- Legislación laboral.
- Entre otras.

Según el titular de la AFIP, Alberto Abad, en la actualidad la presión tributaria en la Argentina es mayor al 36%¹². Además advierte que es una situación difícil de revertir ya que los gastos son mayores a los ingresos fiscales. A esto hay que sumarle que existe un 33% de trabajo en negro o no registrado. De acuerdo al Índice Global de los Derechos Laborales elaborado en el año 2014 por la Confederación Sindical Internacional (CSI), la Argentina se ubica entre los países que menos respetan los

¹⁰ <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>, junio de 2016.

¹¹ <http://www.infobae.com/2015/05/21/1730171-la-argentina-los-25-paises-mayor-cantidad-usuarios-smartphones/>, junio de 2016.

¹² <http://www.telam.com.ar/notas/201602/137099-abad-impuestos-presion-tributaria-argentina.html>, mayo de 2016.

derechos laborales a nivel mundial¹³. Todo esto representa algo desalentador para la instalación de nuevas empresas en el país.

d. *Entorno político*: hoy por hoy ningún sector de negocios, global o nacional, está exento para bien o para mal de las condiciones políticas. Poder y política son dos fuertes elementos que condicionan la dinámica competitiva, sobre todo en países como los nuestros, muy expuestos a las influencias de las grandes empresas transnacionales, de los organismos internacionales especialmente financieros y de otros poderes políticos, sobre todo de los países dominantes. Algunas de las variables relevantes son:

- Estabilidad política.
- Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes.
- Políticas con relación a las inversiones.
- Políticas de apertura de la economía.
- Políticas de protección a la industria nacional.
- Políticas de promoción industrial.

Podría decirse que en la Argentina de hoy en día existe estabilidad política, ya que llevamos 33 años ininterrumpidos de régimen democrático. Por otro lado, nos encontramos dentro de los países con mayor corrupción política según el Índice de Percepción de la Corrupción 2015, elaborado por la ONG Transparencia Internacional. El ranking está compuesto por 168 países donde el puesto número 1 es el país más transparente, por su parte la Argentina comparte el lugar 107 con Bielorrusia, Costa de Marfil, Ecuador y Togo¹⁴. Sin embargo, el gobierno actual (electo en 2015) busca transparentar la gestión pública y reinsertar la economía argentina al mundo.

e. *Entorno tecnológico*: no se puede pensar en competitividad empresarial si no están dadas las condiciones tecnológicas para ello. Existe una importante brecha entre los países dominantes y los periféricos en cuanto al acceso y desarrollo tecnológico, lo cual dificulta el desarrollo de algunos tipos de empresas y de industrias. Algunas de las variables más importantes son:

- Esfuerzo gubernamental en modernización tecnológica.
- Acceso a las nuevas tecnologías.
- Costo de las nuevas tecnologías.

¹³ <http://www.infobae.com/2014/05/22/1566561-argentina-los-paises-donde-menos-se-respetan-los-derechos-laborales-todo-el-mundo>, mayo de 2016.

¹⁴ http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2016/01/tabla_sintetica_ipc-2015.pdf, mayo de 2016.

- Evolución tecnológica del sector.
- Tasa de obsolescencia tecnológica.
- Entre otras.

Hoy en día el acceso a las nuevas tecnologías está al alcance de nuestras manos. Sin embargo, el costo de acceso a las mismas es más elevado respecto de otros países de la región. Otro aspecto a considerar es que las tecnologías se vuelven obsoletas cada vez más rápido.

3. Conclusiones del análisis de las variables de nivel 3

En el siguiente cuadro se procederá a analizar las variables de nivel 3 siguiendo con el procedimiento explicado en el análisis de las variables de nivel 1. Esto arrojará si este grupo de variables le son favorables a la empresa o no.

CUADRO N° 5: Análisis de las Variables Nivel 3

VARIABLES NIVEL 3					
VARIABLES		GA 1	LA 2	LO 4	GO 5
VARIABLES DE LA ECONOMÍA GLOBAL	Grado de integración regional.				x
	Grado de protección/apertura de los bloques regionales.				x
	Oportunidades para obtener transferencia de tecnología.				x
VARIABLES DE LA ECONOMÍA REGIONAL	Entorno económico.	x			
	Entorno socio-cultural.				x
	Entorno legal.	x			
	Entorno político.			x	
	Entorno tecnológico.		x		
TOTALES		2	2	4	20
PROMEDIO					3,50

Fuente: elaboración propia.

El resultado del análisis (promedio=3,50) arroja que las variables de nivel 3 se presentan como levemente favorables para el sector donde la nueva empresa desarrollará sus actividades.

D. DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR DE NEGOCIOS BAJO ANÁLISIS

Una vez que se han seleccionado y evaluado las subvariables de los distintos niveles de variables, se procede a realizar la evaluación de estos últimos para poder determinar las

condiciones favorables o desfavorables que los mismos presentan para el sector de negocios que se está analizando. Este análisis se hace en tiempo presente, es decir, las condiciones de las variables hoy. Para ello se procede a realizar un promedio de los valores obtenidos como resultado de los análisis en cada uno de los 3 niveles de variables, pudiendo obtener como resultado:

- Promedio > 3: Sector favorable.
- Promedio = 3: Sector equilibrado.
- Promedio < 3: Sector desfavorable.

Que el sector aparezca como *favorable* significa que existen más oportunidades que amenazas; por el contrario, un sector *desfavorable* señala dominio de amenazas por sobre oportunidades. Cuando el sector está *equilibrado*, significa que las oportunidades igualan a las amenazas.

En el cuadro que se encuentra a continuación se procederá a realizar el análisis condiciones competitivas del sector de negocios para la nueva empresa bajo estudio:

CUADRO Nº 6: Condiciones Competitivas del Sector de Negocios

VARIABLES	VALOR
Nivel 1	4,42
Nivel 2	3,73
Nivel 3	3,50
PROMEDIO	3,88

Fuente: elaboración propia.

Luego del análisis podemos concluir que la empresa de publicidad online se enfrenta a un sector de negocios favorable. Es decir, que existirá un mayor número de oportunidades que de amenazas.

CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO

I. INTRODUCCIÓN

Podríamos empezar este capítulo definiendo en primer lugar la palabra estrategia para luego ir acercándonos al concepto de planificación estratégica. La palabra **estrategia** deriva del griego *strategos* (general, jefe militar) y significa planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos. Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Autores de las ciencias de la administración como Alfred Chandler¹⁵ de Harvard definió estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”.

Este concepto fue evolucionando con el transcurrir de los años hasta que Igor Ansoff¹⁶, gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la **planificación estratégica** con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un “mapa” de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales (ver IMAGEN N° 3).

¹⁵ GARCIA, Apolinar (2011) “Estrategias Empresariales. Una visión holística”, 1ra Edición Electrónica, Bogotá: Bilineata Publishing.

¹⁶ MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, LAMPEL, Joseph (1998) “Safari a la Estrategia”, Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

IMAGEN Nº 3: Planificación Estratégica



Fuente: elaboración propia.

II. PLAN ESTRATÉGICO

A. ¿QUÉ ES EL PLAN ESTRATÉGICO?

El **plan estratégico**¹⁷ es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

B. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión.
- Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

C. ¿POR QUÉ LO HACEMOS?

- *Para afirmar la organización:* Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- *Para descubrir lo mejor de la organización:* El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.
- *Aclarar ideas futuras:* Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

¹⁷ <http://www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>, junio de 2016.

III. MATRIZ FODA

A. CONCEPTO

La matriz FODA es una herramienta analítica que permite a las empresas trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, y le permite examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno con el que ésta interactúa.

B. COMPONENTES

De los cuatro componentes de la matriz FODA, las **Fortalezas** y **Debilidades** son internas de la organización y se tiene control sobre ellas, mientras que las **Oportunidades** y **Amenazas** son externas y la organización no tiene control sobre las mismas. Ahora se realizará una breve descripción de cada componente:

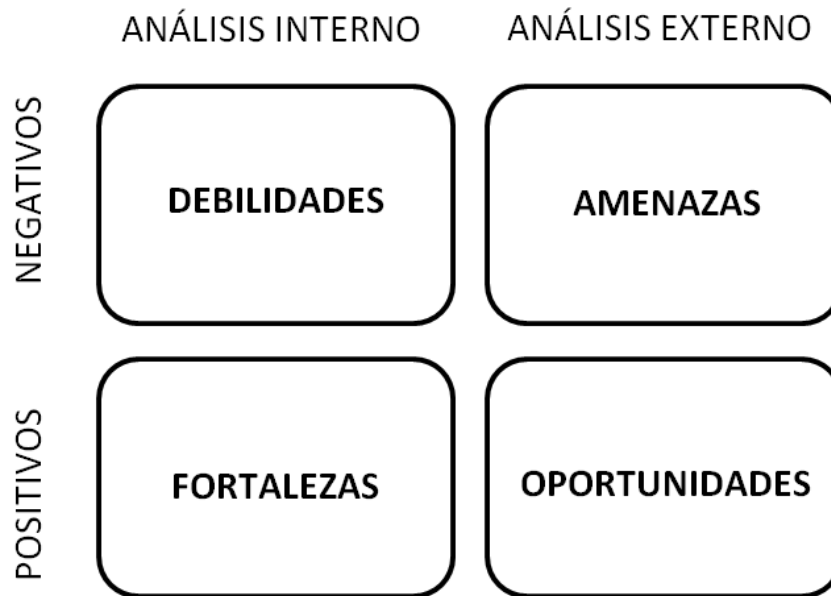
- **Fortalezas:** son recursos que se controlan, capacidades especiales y habilidades con que cuenta una empresa y tiene una posición privilegiada frente a sus competidores.
- **Oportunidades:** son factores que resultan positivos y aprovechables que suceden en el entorno de la organización y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son factores internos que causan una posición desfavorable frente a los competidores. Entre ellos tenemos: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otras.
- **Amenazas:** son situaciones que provienen del entorno exterior y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Gráficamente el análisis FODA puede tomar la forma que se muestra en la MATRIZ N°1.

C. APLICACIÓN PARA LA EMPRESA

En el presente apartado sólo se limitará a completar la matriz FODA para la empresa de publicidad online, ya que cada uno de los elementos será desarrollado con mayor profundidad en los capítulos subsiguientes. También es importante aclarar que por cuestiones prácticas no se desarrollará con el formato de matriz.

MATRIZ N° 1: Matriz FODA.



Fuente: elaboración propia.

1. Análisis Externo

Oportunidades (+):

- Ausencia de competidores importantes que presten el mismo servicio que pretende prestar la compañía.
- Gran auge de las compañías online y de las aplicaciones móviles.
- La modalidad del negocio no genera dependencia por parte de la empresa con los proveedores.
- Existencia de entidades mixtas de desarrollo económico que financian emprendimientos.

Amenazas (-):

- Existencia de muchos medios alternativos para hacer publicidad.
- Entorno económico desfavorable.
- Gran presión fiscal y poco respeto de los derechos laborales.
- Elevado costo para el acceso a nuevas tecnologías.

2. Análisis Interno

Fortalezas (+):

- La compañía ofrecerá un servicio novedoso y con mucha posibilidad de desarrollo en función de las tecnologías que utiliza.
- Fuerte compromiso con la RSE y el medio ambiente.
- Será una empresa mendocina y creada por mendocinos, por lo que conocerá la realidad de las pymes.
- Buscará desarrollar un feedback constante con los clientes y tendrá un trato cercano de modo que ambos se puedan desarrollar y crecer conjuntamente.

Debilidades (-):

- La empresa deberá realizar una fuerte campaña publicitaria para darse a conocer y promocionar sus servicios.
- No cuenta con capital propio por lo que deberá conseguir inversores.
- Comenzará ofreciendo un solo servicio aunque se espera que a futuro pueda incrementar la variedad de los mismos.

IV. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para la elaboración del siguiente apartado se utilizará como referencia el libro del profesor Ocaña llamado “Dirección Estratégica de los Negocios” (2014).

En esta etapa del plan de negocios debe decidirse la estrategia que la empresa deberá seguir a futuro. Por lo tanto se trata de una decisión altamente crítica para el destino del negocio, entonces no deben tomarse decisiones apresuradas ni considerar apreciaciones superficiales.

Se habla de “la estrategia” aunque se pretende referir al conjunto de estrategias de la empresa, donde cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia una de otra. Por lo tanto, la dinámica empresarial incluye un conjunto de estrategias de diferente naturaleza para conformar un todo estructural competitivo incluyendo distintos niveles de formulación.

A modo de resumen se pueden considerar los siguientes niveles para la formulación de la estrategia:



Vale aclarar que como se está desarrollando un plan de negocios para una empresa que no está en marcha la única estrategia que puede ser desarrollada por el momento es la estrategia de negocios.

A. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

La estrategia de negocios incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior con relación a las empresas del sector, también conocida como ventaja competitiva. Aunque no se podría que es la estrategia más importante, sí se puede decir que es la estrategia guía sobre la cual se desarrollarán las otras. Por lo tanto, la estrategia de negocios define la forma competitiva, y esa forma es la que determinará su posición competitiva dentro del sector.

Para la formulación de esta estrategia se tomarán 2 variables: sensibilidad al precio y sensibilidad a la diferenciación. Por lo tanto las posibles combinaciones pueden ser:

MATRIZ Nº 2: Estrategias de Negocio

Sensibilidad al precio	Alta	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE MARCA/PRECIOS
	Baja	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
		Baja	Alta
		Sensibilidad a la diferenciación	

Fuente: Ocaña (2014).

La empresa que se analiza en el presente trabajo adoptará una estrategia de Marca/Precio ya que busca ofrecer a sus clientes un servicio diferencial e integral que satisfaga las necesidades de los mismos y que éstos se puedan identificar con la marca, para luego conviertan en clientes fieles. Además busca que sus precios se amolden a las realidades y presupuestos de las pymes locales de modo que la inversión monetaria que hagan en publicidad se vea superada por el buen servicio y el valor recibido y percibido por los clientes. La matriz anterior debe ir acompañada por una segunda matriz referida a las alternativas de marketing (ver MATRIZ 3) que permite definir con mayor precisión el o los segmentos meta. Ambos análisis constituyen la Estrategia de Negocios.

MATRIZ 3: Alternativas de Marketing.

Línea de productos	Varias	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Una	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Uno	Varios
		Número de segmentos	

Fuente: Ocaña (2014).

Cuando en dicha matriz se refiere a línea de productos son la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa, pudiendo ser una sola línea o varias.

La línea de productos se define por su amplitud y profundidad:

- Una línea puede ser poco profunda y muy ancha: en este caso se tiene gran surtido de productos, pero con pocos artículos de ellos (ej.: kiosco).
- Una línea puede ser poco profunda y poco ancha: poco surtido y muy pocos artículos (ej.: almacenes y farmacias de barrio).

- Una línea puede ser muy profunda y muy ancha: amplia variedad de artículos (ej.: supermercado).
- Una línea puede ser muy profunda y poco ancha: mucha variedad de un mismo artículo (ej.: casa de ropa de líneas limitadas).

En tanto, la cantidad de segmentos meta se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial. Cuantos más segmentos, mayor cobertura.

Del cruce de estas variables surgen cuatro alternativas de marketing (ver GRÁFICO 7.2) para acompañar a la estrategia de marca o precio o marca/precio:

1. *Marketing indiferenciado para todo el mercado:* línea de productos ancha y profunda con la cual se quiere cubrir todo o la mayor parte del mercado (ej.: Coca-Cola).
2. *Marketing diferenciado especializado en clientes:* con una línea ancha y profunda se quiere cubrir un segmento específico de mercados (ej.: diversos productos para profesionales odontólogos).
3. *Marketing diferenciado especializado en productos:* con una línea angosta y poco profunda se quiere cubrir varios segmentos de mercado (ej.: McDonald's, que se especializa en el servicio de comida rápida para atender a distintos tipos de clientes).
4. *Marketing concentrado o especializado:* una línea de productos poco ancha y poco profunda para un segmento de mercado (ej.: productos para celíacos).

La empresa bajo análisis utilizara la estrategia de Marketing diferenciado especializado en productos, ya que se enfocará en la prestación del servicio de publicidad online para diferentes tipos de clientes como profesionales independientes, pymes, comercios y emprendedores.

CAPÍTULO IV: PLAN COMERCIAL

I. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se procederá a analizar los aspectos más importantes que abarca el marketing, también conocido como mercadotecnia, como lo son el análisis del mercado meta, el marketing mix o mezcla comercial y por último la estimación de la demanda. Para su elaboración se ha tomado como referencia el material resumen sobre Marketing elaborado por la profesora María Fernanda Maradona de la cátedra Elementos de Administración, el libro de Stanton, Etzel y Walker *"Fundamentos de Marketing"* (2007) y el libro de Kotler y Armstrong *"Marketing: Versión para Latinoamérica"* (2007).

Pero como primera medida deberíamos definir qué es el marketing. Según la Real Academia Española la mercadotecnia es el *"conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda"*. Según algunos reconocidos autores de la materia como Stanton, Etzel y Walker (2007), *"El marketing puede producirse en cualquier momento en que una persona o una organización se afanen por intercambiar algo de valor con otra persona u organización. En este sentido amplio, el marketing consta de actividades ideadas para generar y facilitar intercambios con la intención de satisfacer necesidades, o deseos de las personas o las organizaciones"*. Para Kotler y Armstrong (2007), el marketing es el *"proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes"*.

Entonces a modo de resumen podemos observar la siguiente figura:

FIGURA Nº 1: Concepto de Marketing.



Fuente: Stanton, Etzel y Walker (2007).

II. ANÁLISIS DEL MERCADO META

Cuando una empresa se encuentra iniciando sus actividades o está por lanzar nuevos productos es muy importante que analice con detenimiento el mercado al que servirá. Para ello debe segmentar el mercado, determinar el mercado meta y por último posicionarse en él.

A continuación se procederá a describir y explicar los conceptos mencionados en el párrafo anterior.

A. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Los mercados están formados por una gran variedad de compradores, los cuales tienen diferentes intereses, gustos, necesidades, etc. Ante esta situación la mayoría de las compañías deben seleccionar uno o más grupos de clientes a los cuales puedan atraer y atender de la mejor manera, ya que no cuentan con la capacidad suficiente para poder hacer frente a la totalidad del mercado.

Para poder realizar este procedimiento las empresas se valen de distintos criterios. En su libro Kotler enumera 4 variables principales de segmentación, estas son:

- Variables Geográficas.
- Variables Demográficas.
- Variables Psicográficas.
- Variables Conductuales.

En primer lugar, la **segmentación geográfica** consiste en dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso barrios. Una empresa decidirá si operar en una o pocas áreas geográficas, o si operará en todas las áreas, pero poniendo atención a las diferencias geográficas respecto de las necesidades y los deseos.

En segundo lugar, la **segmentación demográfica** divide el mercado en grupos considerando variables como edad, género, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad. Los factores demográficos son las bases más populares para segmentar grupos de clientes. Esto se debe a que las necesidades de los clientes, sus deseos y su frecuencia de uso suelen variar de acuerdo con las variables demográficas. A esto se le suma que este tipo de variables son más fáciles de medir que los demás tipos de variables.

En tercer lugar, la **segmentación psicográfica** divide a los consumidores en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad. Este tipo de segmentación debe a que gente un mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicográficos muy diferentes.

Por último, la **segmentación conductual** divide a los consumidores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Para ello los analistas de marketing analizan las ocasiones de uso o compra del producto (ej.: regalos para el día de la madre), los beneficios buscados en un producto (ej.: poder de limpieza de un detergente), frecuencia de uso del producto (ej.: consumidores ocasionales o intensivos), entre otros.

Es importante aclarar que estas variables no son excluyentes entre sí, al contrario, la mayoría de las empresas utilizan una combinación de éstas con el fin de poder definir a sus clientes con un mayor grado de detalle y precisión, y que les permita conocerlos lo mejor posible.

La empresa de publicidad online utilizará una combinación entre segmentación demográfica y conductual. En el capítulo anterior se ha definido que sus clientes (mercado meta) son comercios, pymes, profesionales independientes y emprendimientos ubicados en los departamentos de Las Heras, Guaymallén, Godoy Cruz, Ciudad de Mendoza, Luján y Maipú, que deseen darse a conocer y potenciar su ventas haciendo publicidad en el sitio web y aplicación móvil de la compañía.

B. MERCADO META

El mercado meta para Kotler y Armstrong (2007) es el *“conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender”*.

Luego de realizar la segmentación del mercado y haber elegido el mercado al cual se atenderá o mercado meta, la compañía debe elegir qué estrategia de marketing utilizará para cubrir a ese mercado meta definido. Ésta puede optar entre:

- *Marketing no diferenciado (o masivo)*: estrategia de cobertura de mercado en la que una empresa decide ignorar las diferencias de segmento de mercado e ir en busca de todo el mercado con una oferta.
- *Marketing diferenciado (o segmentado)*: Estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno.

- *Marketing concentrado (de nicho)*: Estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía trata de obtener una participación importante en un submercado o en unos cuantos submercados.

La estrategia que adoptará la empresa que se analiza en el presente trabajo será la de marketing diferenciado o segmentado. La justificación de dicha elección radica en que ofrece a sus clientes 4 alternativas de publicidad (1 sin costo y 3 con costo) permitiéndoles a éstos elegir la opción más acorde a sus características y presupuestos.

C. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento en términos generales es el lugar que ocupa un producto/servicio en la mente del consumidor con respecto a los demás productos/servicios que forman parte del mercado.

Autores como Kotler, definen al posicionamiento como *“lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta”*.

Para lograr el posicionamiento de un producto es muy importante que la empresa haga mucho hincapié en comunicar los atributos importantes, beneficios únicos y características distintivas de ese producto, y que éstos sean efectivamente reconocidos por los clientes.

Para ejemplificarlo con un caso local, cuando pensamos en un yogurt para niños en etapa de crecimiento lo más probable es que el primero que se nos venga a la mente es el Danonino de La Serenísima. Esto es así porque este producto está posicionado en la mente de los consumidores fruto de intensas campañas publicitarias y por los beneficios que ofrece el yogurt.

La empresa de publicidad online busca posicionarse como la alternativa publicitaria económica, de calidad y amigable con el medio ambiente para todas aquellas PYMES que conforman el mercado meta determinado en el punto “A”. Entre los aspectos distintivos que se busca resaltar se encuentran: la cercanía en la relación cliente-empresa; la posibilidad de que los clientes tengan exposición online y a través de la aplicación las 24 horas los 365 días del año, acercándolos así a un mayor número de clientes potenciales; la posibilidad de que los clientes puedan acceder a realizar publicidad en un medio masivo de comunicación a costos acordes a su presupuesto; la posibilidad de dar a conocer su pyme/productos más allá de los límites geográficos de la zona de cobertura de la misma; entre otros.

III. MARKETING MIX

El marketing mix o mezcla comercial es una herramienta muy utilizada en el mundo del marketing y de las empresas. Es una estrategia que adoptan estas últimas con el fin de conseguir una mayor cantidad de clientes, de modo que se preocupan por lograr, incrementar y superar la satisfacción de sus clientes con el proceso de compra.

El marketing mix está basado en la adecuada gestión y administración de 4 variables clave, también conocidos como las “4 P”, que son: producto, precio, plaza y promoción. Estas variables pueden ser controladas por la empresa, esto quiere decir que puede tomar decisiones y modificar aspectos de las mismas con el fin de alcanzar el objetivo comercial propuesto por la compañía.

Es muy importante que las cuatro variables estén alineadas y sean coherentes entre sí para que la mezcla comercial sea exitosa.

A continuación se procederá a explicar más detalladamente en qué consiste cada una de las “P”.

A. PRODUCTO

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color, etc.) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio, etc.) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades¹⁸. Cuando se habla de producto es importante destacar que se engloba tanto a los bienes (productos tangibles) como a los servicios (productos intangibles).

La empresa que se está analizando en el presente trabajo ofrecerá al mercado un servicio de publicidad online para pymes mendocinas. Éste consistirá en otorgarles a sus clientes una página web con una plantilla pre-armada donde muy fácilmente podrán cargar información, fotos, logo, etc., lo que les permitirá dar a conocer su actividad, productos y/o servicios ofrecidos, sin necesidad de tener conocimientos elevados de computación. Todas las páginas web de los clientes de la compañía estarán alojados en un sitio web que ordenará las mismas según el rubro/categoría que atiende (ej.: automotor, bebés y niños, enseñanza, etc.) y por localización geográfica, más específicamente por departamento (ej.: Guaymallén, Capital, Las Heras, etc.).

Los clientes podrán optar entre 4 opciones de página web, de las cuales una es gratuita y sólo se puede cargar los datos básicos que figuran en la guía telefónica. Las tres opciones

¹⁸ <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-producto-34.htm>, enero de 2016.

restantes son pagas, y el contenido que pueden cargar se va incrementando en función de la categoría elegida.

A continuación se muestra con mayor detalle las 4 opciones de página web:

Pack gratuito

- Nombre
- Dirección
- Teléfono
- Publicación en 1 categoría

Pack Bronce (pago \$)

- Logo empresa
- Nombre
- Dirección
- 3 formas de contacto (a elección)
- Descripción de la actividad del negocio (límite de caracteres *)
- Horario de Atención
- Medios de Pago
- Mapa
- 1 Foto
- Foto de portada predeterminada (relacionada con el rubro)
- Publicación en 1 categoría

Pack Plata (pago \$\$)

- Logo empresa
- Nombre
- Dirección
- 5 Formas de contacto (a elección)
- Descripción de la actividad del negocio (límite de caracteres **)
- Horario de Atención
- Medios de Pago
- Mapa
- 3 Fotos
- Foto de portada a elección
- Publicación en 2 categorías

Pack Oro (pago \$\$\$)

- Logo empresa
- Nombre
- Dirección
- Formas de contacto (sin límite)
- Descripción de la actividad del negocio (límite de caracteres ***)
- Medios de Pago
- Mapa
- 7 Fotos
- Foto de portada a elección
- Publicación en 5 categorías
- Asistencia GPS (App)
- Agregar sucursales

Formas de contacto a elección

- Teléfono
- Web
- Facebook
- Twitter
- Instagram
- E-mail
- Whatsapp
- Blog
- Otras

El sitio contará con un buscador que permitirá a los usuarios -clientes potenciales de las pymes clientes de la compañía- filtrar las páginas por rubro y/o por zona de modo de encontrar el bien/servicio que necesita, ya sea que lo desee cerca de su domicilio o no. Vale recordar que se podrá acceder al sitio tanto desde una computadora como desde cualquier dispositivo móvil descargando la aplicación.

B. PRECIO

El precio según Kotler y Armstrong (2007) es la *“cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”*. Esos valores incluyen el tiempo utilizado para

conseguirlo, el esfuerzo y las molestias necesarios para obtenerlo, además de la erogación monetaria.

Para los responsables de marketing, el precio es una variable muy importante por diversas causas, entre las que destacan las siguientes¹⁹:

- *Es un instrumento a corto plazo*, es decir, se puede actuar con rapidez y flexibilidad. Además, suele tener efectos inmediatos sobre las ventas y los beneficios.
- *Es un instrumento competitivo* en aquellos mercados donde no hay o existen pocas regulaciones.
- *Es el único instrumento que proporciona ingresos*, ya que es un determinante directo de los beneficios.
- *Tiene repercusiones psicológicas sobre el consumidor*, y tiene que estar de acuerdo con el valor percibido por el consumidor. Si el precio es muy alto, el consumidor no estará dispuesto a comprar algo que, a su criterio, tiene un valor menor. Pero, si es demasiado bajo, también puede rechazar el producto por considerarlo de clase o categoría inferior.
- *En muchas decisiones de compra, representa la única información disponible*. En muchas situaciones, el precio se convierte en un importante indicador de la calidad del producto, sobre todo cuando el comprador carece de capacidad para evaluar las características técnicas del producto.

Dado que esta variable es la única de las 4P que genera ingresos para la compañía, la estrategia para la fijación de los mismos debe ser analizada con total detenimiento.

Las estrategias de fijación de precios para nuevos productos son las siguientes²⁰:

- *Fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado*: Fijar un precio alto para un producto nuevo, con el fin de obtener ingresos máximos, capa por capa de los segmentos dispuestos a pagar ese precio; la compañía vende menos, pero con un mayor margen.
- *Fijación de precios para penetrar en el mercado*: Fijar un precio bajo para un producto nuevo, para atraer a un gran número de compradores y conseguir una importante participación en el mercado.

Como se mencionó en el apartado anterior, la empresa ofrecerá un pack gratuito y otros tres pagos. Si bien con el primero no obtiene un ingreso, le permite ir incorporando pymes (clientes potenciales) a su base de datos, además de ofrecer una gama más completa de soluciones para el usuario del sitio.

¹⁹ Resumen de Marketing, Cátedra Elementos de Administración, FCE UNCuyo.

²⁰ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2007).

Los precios de éstas últimas varían en función de la información que se puede mostrar al usuario, lo que le permite a las pymes adecuar el tipo de anuncio a su presupuesto destinado a publicidad. Para fijar los mismos adoptará una estrategia de fijación de precios para penetrar en el mercado, lo que le permitirá captar una mayor cantidad de clientes que publiciten.

A continuación se puede observar una tabla que establece los precios tentativos para cada uno de los packs:

PACK	Bronce	Plata	Oro
PRECIO (x mes)	\$200	\$350	\$550

C. PLAZA

La plaza, también conocida como distribución, es la variable de marketing que relaciona la producción con el consumo, ya que su objetivo es poner el producto demandado a disposición del mercado de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor.

La distribución crea utilidad de tiempo, lugar y posesión. La utilidad de tiempo porque pone el producto a disposición del consumidor en el momento que lo precisa. La utilidad de lugar es creada a través de la existencia de numerosos puntos de venta próximos al consumidor. Por último, con la entrega del producto, la distribución contribuye a crear utilidad de posesión.

En líneas generales, la distribución abarca todas las actividades necesarias para que el producto de la compañía llegue al cliente. Para conseguir este propósito, las empresas deben tomar una serie de decisiones referidas a:

- *Diseño y Selección de los Canales de Distribución:* el canal de distribución es el medio por el que debe pasar el producto para ir del productor (origen) al consumidor (destino). El conjunto de personas que están entre el productor y el consumidor son los intermediarios.
- *Localización y Dimensión de los Puntos de Venta:* implica determinar el número, emplazamiento, dimensión y características de los puntos de venta.
- *Logística de la Distribución o Distribución Física:* es el conjunto de actividades (transporte, almacenamiento, entrega y cobro) desarrolladas para que el producto recorra el camino desde el punto de producción hasta el de consumo.

- *Dirección de las Relaciones Internas del Canal de Distribución*: Implica establecer y mejorar las relaciones de cooperación, mantener la armonía y evitar o solucionar los conflictos que se originen con los miembros del canal situados a distinto nivel.

Esta variable no reviste una importancia relevante para la empresa de publicidad ya que ofrece un servicio y desarrollará sus negocios de manera online.

D. PROMOCIÓN

Es el conjunto de actividades que tratan de transmitir información del vendedor al comprador, cuyo contenido se refiere al producto o a la empresa que lo fabrica o vende. Se realiza a través de distintos medios, personales e impersonales, y su objetivo último es estimular la demanda. Para ello deben emprender actividades promocionales con el fin de: informar, persuadir y recordar.

Un producto puede ser excelente, pero termina fracasando si nadie conoce que existe, sus funciones, beneficios que ofrece, dónde comprarlo, etc., es por ello que se debe *informar* al consumidor.

En la actualidad existe una intensa competencia entre las compañías y un gran abanico de productos que pueden satisfacer una misma necesidad. Debido a esto se hace vital que una empresa pueda *persuadir* a los clientes acerca de las bondades y beneficios diferenciales de los productos que ofrece.

También se debe *recordar* a los consumidores sobre la disponibilidad de un producto y su potencial para satisfacer. Los vendedores bombardean el mercado con miles de mensajes cada día con la esperanza de atraer a consumidores nuevos, establecer mercados para productos nuevos y reforzar el posicionamiento de productos ya establecidos.

Las actividades de la comunicación pueden clasificarse en 5 tipos: venta personal, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing directo.

La empresa de publicidad online utilizará una combinación de venta personal, publicidad y promoción de ventas para poder darse a conocer en el mercado. A continuación se procederá a explicar más detalladamente cada una de éstas.

1. Venta personal

Las ventas personales son una forma de comunicación bidireccional y personal entre el vendedor y el cliente individual. Suele ser una comunicación cara a cara que puede complementarse mediante el uso del teléfono u otro medio de comunicación interactivo. Las

ventas personales pueden ser más eficaces que la publicidad en situaciones de venta más complejas. Los vendedores tienen la posibilidad de sondear a los clientes para averiguar más acerca de sus problemas, y luego adaptar la oferta y la presentación de marketing para ajustarse a las necesidades especiales de cada cliente.

La compañía ha optado por esta alternativa ya que es una empresa que nueva que ofrece un servicio no convencional, por lo tanto es necesario que el vendedor aclare todo tipo de dudas acerca de los beneficios del servicio, su funcionamiento, etc. Además servirá para tener un vínculo empresa-cliente cercano y que inspire confianza, lo que le permitirá ir sumando una reputación positiva y haciéndose conocida en el medio.

2. Publicidad

Según la Real Academia Española, la publicidad es la divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc. Mientras que desde el punto de vista del marketing, la publicidad es toda transmisión de información impersonal y remunerada a través de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo, en la que se identifica el emisor, con una finalidad determinada, que trata de estimular la demanda de un producto o de cambiar la opinión o el comportamiento del consumidor. Su objetivo se centra en conseguir una imagen favorable del producto y de la empresa que lo vende a través de los medios de comunicación.

La empresa de publicidad utilizará redes sociales gratuitas como Facebook, Instagram, Twitter y YouTube para dar a conocer el sitio y los beneficios que ofrece tanto para el usuario como para los clientes potenciales. La publicidad a través de este medio tendrá como finalidad captar la atención de la mayor cantidad posible de usuarios para que luego visiten el sitio, y se conviertan así en clientes potenciales de las pymes clientes de la compañía.

La importancia de que el sitio cuente con un gran número de usuarios radica en que cuanto mayor sea este número le será más fácil a la compañía promocionar su servicio y captar mayor cantidad de clientes que contraten y publiquen en el sitio. Esto es así debido a que un mayor número de usuarios se traduce en un mayor número de clientes potenciales para las pymes.

3. Promoción de ventas

Consiste en un conjunto de actividades de corta duración, dirigidas a los intermediarios, vendedores o consumidores, que, mediante incentivos económicos o materiales o la realización de actividades específicas, tratan de estimular la demanda a corto

plazo o aumentar la eficacia de los vendedores e intermediarios. Incluye acciones y medios como las rebajas o descuentos en los precios, muestras gratuitas, cupones, regalos, premios, concursos, demostraciones, etc.

Es una actividad intermedia entre la publicidad y la venta personal, ya que no se dirige a un público tan masivo como la publicidad pero tampoco tan reducido como el que pueden abarcar los vendedores. Se pueden utilizar estrategias tipo push, cuando la promoción se dirige a los intermediarios, o tipo pull cuando las acciones tratan de estimular la demanda del consumidor final.

Entre las principales herramientas de la promoción de ventas se encuentran²¹:

- *Muestras*: cantidad pequeña de un producto que se ofrece a los consumidores para que lo prueben.
- *Cupón*: certificado que da a los compradores un descuento al adquirir un producto específico.
- *Ofertas de reembolso de efectivo (devoluciones)*: oferta que consiste en reembolsar parte del precio de compra de un producto a los consumidores que envían una “prueba de compra” al fabricante.
- *Paquetes de precio global (ofertas con descuento incluido)*: Precio reducido que el productor exhibe directamente en la etiqueta o envase.
- *Bonificaciones*: bien que se ofrece gratuitamente o a un costo bajo, como incentivo para comprar un producto.
- *Especialidades publicitarias*: artículo útil impreso con el nombre de un anunciante, que se entrega como obsequio a los consumidores.
- *Recompensas por ser cliente habitual*: Efectivo u otro premio otorgado por el uso regular de los productos o servicios de cierta compañía.
- *Promociones en el punto de compra*: exhibición o demostración que se efectúa en el lugar de compra o venta.
- *Concursos, sorteos, juegos*: eventos promocionales que brindan a los consumidores la oportunidad de ganar algo como dinero en efectivo, viajes o bienes como resultado de la suerte o a través de un esfuerzo adicional.
- *Descuento*: reducción directa en el precio de un bien adquirido durante un periodo específico.
- *Complemento*: fondos de promoción que los fabricantes pagan a los detallistas a cambio de que éstos exhiban sus productos de cierta manera favorable.

²¹ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2007).

La empresa de publicidad utilizará la herramienta de los descuentos para promocionar el servicio que presta. Realizará descuentos del tipo 4 x 3, es decir ofrecerá cuatro meses de servicio abonando solamente tres.

Con esta herramienta se busca captar un gran número de clientes y que éstos permanezcan al menos por un determinado de tiempo, lo que se traducirá en una oferta más atractiva para los usuarios del sitio. Si estos últimos visitan en buen número la página de la pyme y/o le compran/contratan se convertirá a su vez en un incentivo para que los clientes de la empresa de publicidad continúen adheridos y publicando en el sitio.

IV. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Para confeccionar este apartado se tendrá en consideración el Resumen Ejecutivo del Estudio Anual de Comercio Electrónico 2015²² elaborado por Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) con el fin de demostrar la importancia de que las empresas tengan presencia online y luego se presentarán los resultados de una encuesta realizada por el autor del presente trabajo que permitirá demostrar el nivel de aceptación de la propuesta de la empresa de publicidad online que se está analizando.

Según la CACE durante el 2015 la facturación anual del comercio electrónico alcanzó la suma de \$68.486 millones, lo que representa un crecimiento del 70,8% respecto del 2014, mientras que para el 2016 se espera un escenario favorable con un crecimiento esperado del 64%. Respecto de los usuarios de internet, estima que el 80% (34,5 millones de personas) de la población en Argentina es usuaria de internet, de los cuales el 77% (17,7 millones de personas) realizó alguna vez alguna compra en internet. También menciona que 9 de cada 10 compradores online busca y compara antes de comprar, mientras que 4 de cada 10 usa el celular para chequear precios online en compras offline. Por último, hace referencia a las redes sociales, en donde el 94% de las empresas encuestadas utiliza las utiliza para realizar promoción online.

Se puede observar que según el estudio de la CACE el comercio electrónico está en constante crecimiento y mueve un gran volumen de dinero en la economía argentina. Esto sumado a la gran cantidad de usuarios internet con que cuenta nuestro país, hacen que sea muy importante para las pymes tener presencia online.

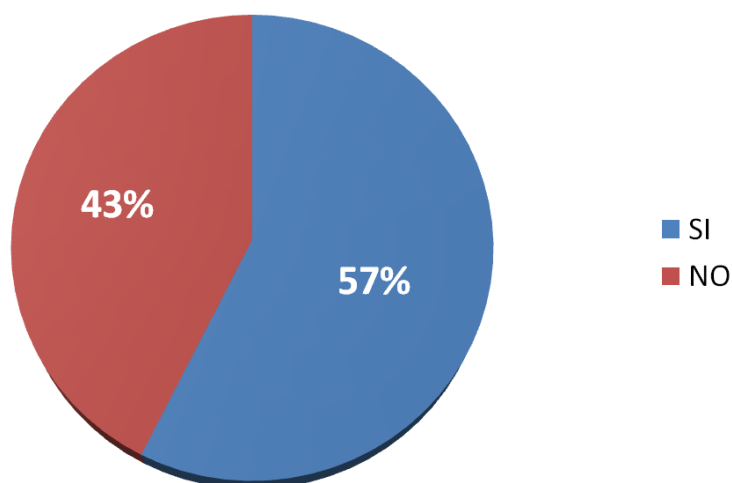
Ahora se procederá a mostrar los resultados de una encuesta que se realizó para los fines de este trabajo con siguientes objetivos: hacer un sondeo para averiguar si hacían algún tipo de publicidad gráfica en papel (ej.: folletería, tarjetas personales/de presentación, revistas

²² <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>, abril de 2016.

barriales, etc.) u otro soporte no digital (ej.: banners) y el monto que invertían en ella; detectar el nivel de uso de plataformas online (sitio web, blog, redes sociales, etc.) como forma de publicidad; detectar el grado de aceptación que tendría la propuesta que ofrece la empresa que se está analizando. La misma se llevó a cabo de dos formas: una parte se realizó a través de un cuestionario online y las restantes se realizaron personalmente en pymes de distintos rubros en los departamentos de Guaymallén, Godoy Cruz, Las Heras y Capital. En total se encuestó a 197 pymes. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1) ¿Realiza usted algún tipo de publicidad gráfica en papel (ej.: folletería, tarjetas personales/de presentación, revistas barriales, etc.) u otro soporte no digital (ej.: banners)?

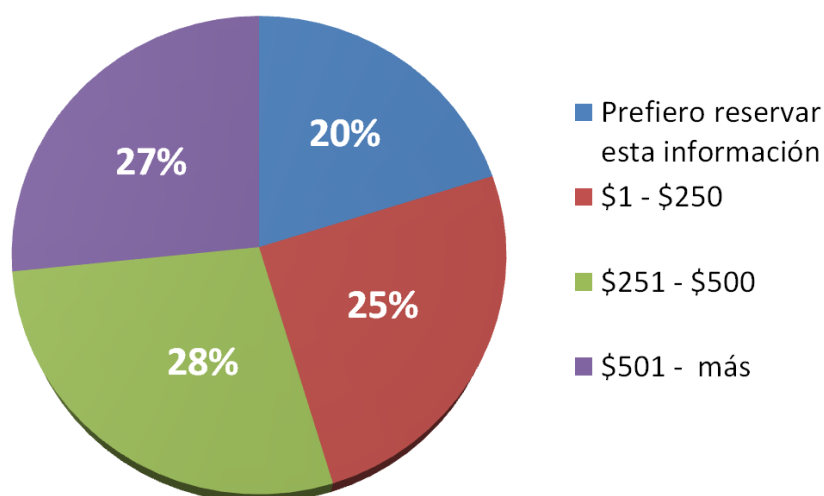
GRÁFICO N° 1: Publicidad gráfica en papel u otro soporte no digital.



Del gráfico anterior se puede observar que el 57% de los encuestados realiza algún tipo de publicidad gráfica, mientras que el 43% no lo hace. Por lo tanto, la empresa de publicidad online haciendo un esfuerzo de marketing y resaltando sus ventajas comparativas y los beneficios del servicio que ofrece puede captar la totalidad de la torta.

2) ¿Aproximadamente cuánto invierte mensualmente en este tipo de publicidad?

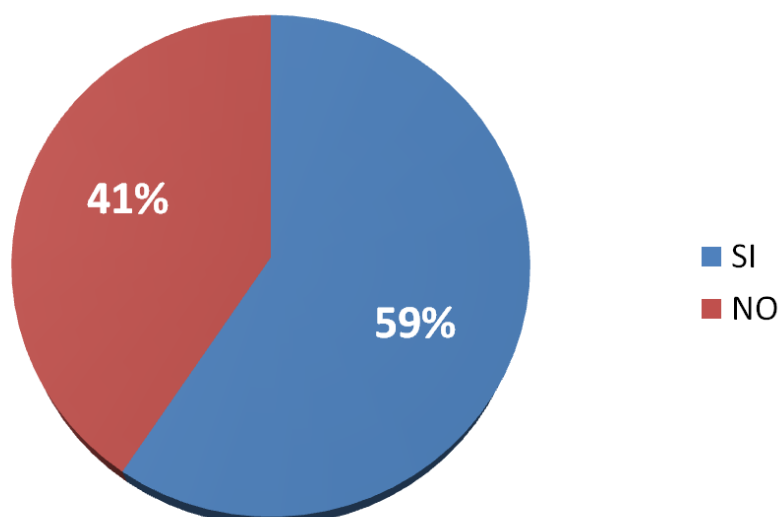
GRÁFICO N° 2: Inversión mensual en publicidad offline.



Del gráfico anterior se identifica las distintas cantidades de dinero que invierten los potenciales clientes en publicidad, por lo tanto le ofrece a la compañía una idea de los precios que pueden poner a sus productos, es este caso servicios.

3) ¿Utiliza usted alguna plataforma online (ej.: sitio web, blog, redes sociales, etc.) para promocionar su comercio, pyme o emprendimiento?

GRÁFICO N° 3: Uso de plataformas online.

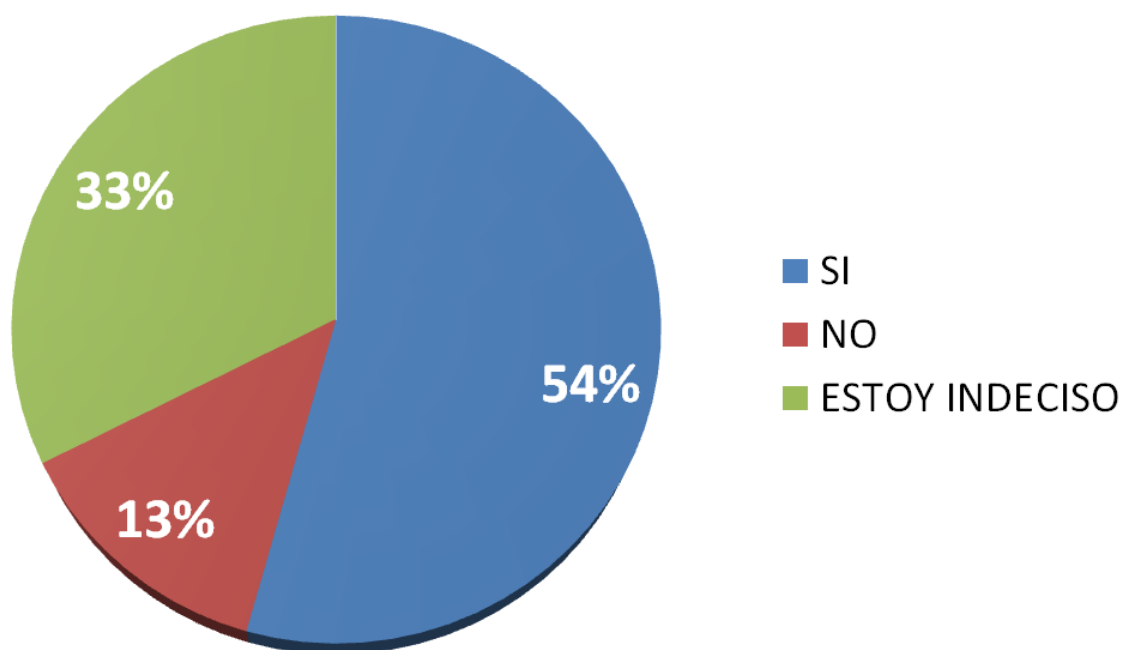


Por lo que se puede observar en el gráfico, el 59% de los encuestados respondió que sí utilizaba plataformas online para promocionar su pyme, por lo tanto contratando algún pack podrían aumentar aún más la popularidad de las mismas. Además, haciendo un buen plan comunicacional se puede lograr que ese 49% que no los utiliza pueda empezar a hacerlo

mediante la contratación de los servicios de la empresa sin la necesidad de tener conocimientos y/o personas avocadas a las redes sociales, sitios web, etc.

4) Teniendo en cuenta las ventajas de la publicidad online (acceso del cliente potencial en cualquier día, horario y lugar; reducción del uso de papel; reducción de costos para la empresa; entre otras), ¿estaría usted dispuesto a hacer publicidad en un sitio web que nuclea a comercios, pymes y emprendedores?

GRÁFICO N° 4: Nuestros potenciales clientes.



Fuente: elaboración propia.

Por lo que se puede observar en el gráfico, el 59% de los encuestados respondió que sí utilizaba plataformas online para promocionar su pyme, por lo tanto contratando algún pack podrían aumentar aún más la popularidad de las mismas. Además, haciendo un buen plan comunicacional se puede lograr que ese 49% que no los utiliza pueda empezar a hacerlo mediante la contratación de los servicios de la empresa sin la necesidad de tener conocimientos y/o personas avocadas a las redes sociales, sitios web, etc.

CAPÍTULO V: PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH

I. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se abarcará todo lo respectivo a la estructura que utilizará la empresa para su funcionamiento y toma de decisiones, el organigrama de la misma y la gestión del capital humano.

II. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Para autores como Strategor (1995) la *“estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”*. Otro reconocido autor como Mintzberg (2001) establece que la *“estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”*. A estas definiciones debemos adicionarle que tienen como finalidad el logro de objetivos. Para los fines de este trabajo se utilizará la teoría desarrollada por este último autor.

Mintzberg afirma que los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna entre los parámetros de diseño y una consistencia básica con la situación externa de la organización. Propone 6 tipos de configuración básica para la estructura de una organización, éstas son:

- Estructura Simple
- Burocracia Mecánica
- Burocracia Profesional
- Divisionalizada
- Adhocracia
- Misionera

Además, para cada configuración el autor pone énfasis en alguna parte de la estructura (cumbre estratégica, tecnoestructura, núcleo operativo, línea media, staff de apoyo e ideología) y en el mecanismo coordinador utilizado (supervisión directa, estandarización de

procesos, estandarización de habilidades, estandarización de resultados y estandarización de normas).

La configuración que adoptará la empresa que se está analizando será la Estructura Simple. Ésta tiene como parte clave de la organización a la cumbre estratégica ya que el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en el director general. El principal mecanismo de coordinación es la supervisión directa, mientras que la comunicación fluye informalmente, principalmente entre el director general y el resto de la organización.

Sin embargo, una vez instalada y a medida que crezca la organización, no debe descartarse la posibilidad de que la empresa modifique su estructura.

III. ORGANIGRAMA

Según Fleitman²³, el organigrama es la "*representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría*". Para Daft (2006), el organigrama de una empresa es la representación gráfica de su estructura. Éste muestra la división de funciones y niveles jerárquicos, la naturaleza de las unidades y las relaciones de autoridad y comunicación formal. Además, constituye una guía para la expansión y reestructuración de la organización".

En simples palabras podemos definir al organigrama como una representación gráfica de los puestos, actividades, funciones y procesos de la organización. Éste permite visualizar con claridad las diferentes partes de la organización, cómo se relacionan éstas entre sí, y como cada puesto y departamento encaja en el todo. Además muestra los distintos puestos existentes, cómo se agrupan éstos en unidades de distinto nivel, y por último, quién depende de quién.

Para el caso de la empresa de la empresa de publicidad online, al ser una empresa nueva y contar con una estructura pequeña, su organigrama será muy sencillo, tal como se muestra en la FIGURA N° 2.

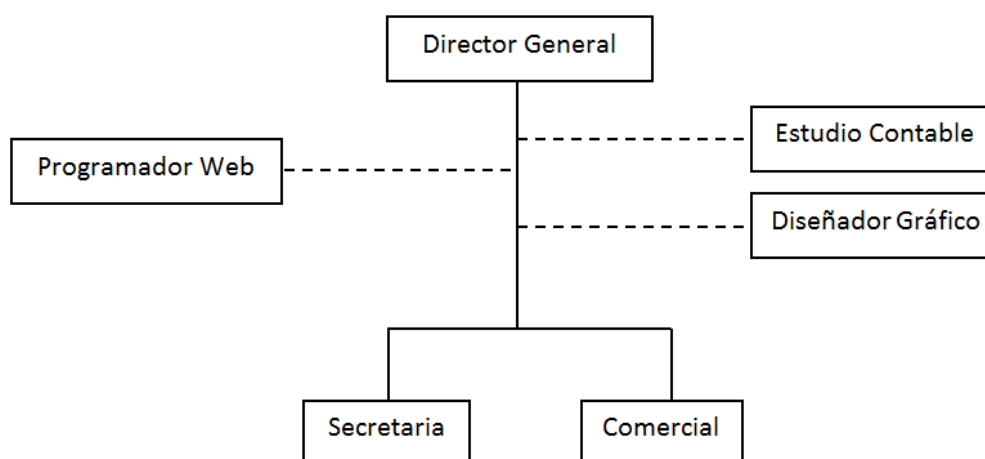
Más adelante, en la descripción de puestos, se explicará en detalle cuáles son las funciones de cada área.

IV. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

En el presente trabajo se ha optado por utilizar el término capital humano en lugar de recursos humanos debido a que reconoce a la persona en su conjunto con un carácter más

²³ <http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>, mayo de 2016.

FIGURA Nº 2: Organigrama de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

integral. El concepto de *recursos humanos*, se refiere a las capacidades o se tiende a valorar el trabajo y las habilidades físicas, dándole a la diferenciación o personalización del trabajo una importancia mínima, en la que se considera a nadie imprescindible. Mientras que en el concepto de *capital humano* se toma más en cuenta el valor diferenciador de las personas, en el cual se toma muy en cuenta el aporte de cada uno creando un valor personal, a través de sus aportaciones, conocimientos y experiencias. De ahí se infiere que existe una evolución en la forma y en el concepto de la creación de valor, se pasa de la destreza física o el uso de la fuerza, a la destreza intelectual o conocimiento²⁴.

Según Chiavenato (1999), *“las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización”*.

En el CUADRO Nº 7 se procederá a detallar las funciones a desempeñar por parte de los distintos componentes del capital humano de la empresa bajo análisis.

El horario de trabajo dependerá del puesto:

- Secretaria: Lunes a Viernes de 9 a 13 hs.
- Director General/Comercial: Lunes a Viernes de 9 a 18 hs.

²⁴ <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/recursos-humanos-y-capital-humano/>, mayo de 2016.

CUADRO N° 7: Descripción de puestos

PUESTO	DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
DIRECTOR GENERAL	Principal responsable del negocio. Encargado de la gestión de las funciones básicas y las de apoyo. Compuesta por el propietario de la empresa.	Supervisar el buen funcionamiento de las áreas que componen a la empresa.
		Planificar estratégicamente la evolución de la empresa.
		Cumplir roles de enlace, empresario, difusor, negociador, representante, monitor, gestor de negocios y solucionador de conflictos.
		Supervisar y coordinar al personal.
		Reclutar, seleccionar y contratar personal.
		Planificar la actuación económica-financiera y elaborar el presupuesto de la empresa.
		Administrar la tesorería de la empresa.
COMERCIAL	Encargado de la venta de los productos de la empresa y de retención de clientes.	Captar nuevos clientes.
		Visitar presencialmente a los clientes.
		Desarrollar una base de prospectos mediante contactos telefónicos y entrevistas personalizadas.
		Desarrollar el feedback con clientes.
		Asesorar a clientes.
		Facturación.
SECRETARIA	Encargada de la atención y asesoramiento básico a clientes.	Atender telefónica y presencialmente a clientes.
		Enviar información básica a clientes.
		Coordinar agenda de visitas a clientes.
		Asesorar a clientes.
		Facturación.
ESTUDIO CONTABLE	Función de staff (externo), en calidad de asesoría y	Controlar los gastos realizados.
		Liquidar impuestos y sueldos.

	apoyo al Director General.	Analizar la situación económica y financiera de la empresa.
		Asesorar al Director General.
DISEÑADOR GRAFICO	Función de staff (externo), diseño de la interfaz gráfica.	Diseñar el sitio web y app para smartphones.
		Diseñar plantillas para publicaciones.
		Mantener el sitio web/app y realizar actualizaciones en cuanto al diseño.
PROGRAMADOR WEB	Función de staff (externo), codificación y soporte técnico.	Codificar el sitio web y la app en algún lenguaje de programación apropiado.
		Mantener el sitio web/app y realizar actualizaciones en cuanto al código.

Fuente: elaboración propia.

A. RECLUTAMIENTO

El autor Chiavenato (1999), define al reclutamiento como el “conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de trabajo oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización”.

Vale aclarar que la empresa bajo análisis tendrá gran parte de sus componentes de manera tercerizada (estudio contable, programador web y diseñador gráfico), por lo tanto requerirá de profesionales idóneos o estudiantes avanzados de las carreras universitarias afines que cobrarán sus honorarios por las tareas realizadas. Además, al ser una empresa que recién se está iniciando, las funciones definidas para el comercial serán llevadas a cabo por el propietario de la empresa y director general. Luego, en caso de que el negocio prospere se analizará la posibilidad de incorporar personal para cubrir el puesto de comercial, y posteriormente, los puestos de programador web y de diseñador gráfico.

Por lo tanto, el puesto a cubrir en primera instancia será el de Secretaria. Para captar el interés de los interesados se publicará la búsqueda laboral a través de la Secretaría de

Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo, y recomendaciones a través de conocidos con el fin de atraer personas con algún tipo de referencia. Los requisitos para postular a este puesto son los siguientes:

- Sexo indistinto.
- Edad entre 20 y 30 años.
- Secundario completo o estudiante universitario (preferentemente).
- Buen trato, cordialidad y aptitud para las relaciones interpersonales.
- No se requiere experiencia previa.

B. SELECCIÓN

Una vez que el director general tenga la lista de candidatos deberá seleccionar aquellos que sean más compatibles con el puesto, las funciones definidas y se pueda desempeñar satisfactoriamente. Para ello deberá comparar los requisitos del puesto con el perfil de las características de los candidatos que se presentaron. Esta comparación se realizará en base al currículum vitae y una entrevista personal.

Una vez seleccionado el candidato/a, se le otorgará la capacitación necesaria para que pueda desempeñar adecuadamente.

C. CAPACITACIÓN

El candidato elegido deberá familiarizarse con la misión de la empresa y los objetivos de su puesto. Debe conocer sus funciones, sus responsabilidades, sus derechos y obligaciones.

Para ello la capacitación e inducción se realizará antes de que éste inicie sus labores así se evita que pierda tiempo tratando de averiguar todo por sus propios medios y que se genere ansiedad e incomodidad en él. Este proceso durará aproximadamente 3 jornadas laborales.

D. REMUNERACIONES

De acuerdo a los valores actuales del mercado, la remuneración por 4 horas de trabajo (incluye las cargas sociales) para una secretaria como la que se necesita es de \$5000. Mientras que para el salario del Director General se ha estimado en \$14000, aunque este monto dependerá del desempeño de la empresa. Vale aclarar que a la hora de implementar el proyecto puede ocurrir que estos valores hayan variado.

CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES

I. INTRODUCCIÓN

El Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. En el presente capítulo se analizará todo lo relativo al proceso de producción, planeación de la producción y adquisiciones, y por último de los controles que deben realizarse luego de la prestación del servicio con el fin de garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes.

II. PROCESO DE PRODUCCIÓN

Según la EAE Business School (Escuela de Administración de Empresas, España), un proceso de producción es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas. Su objetivo último es la satisfacción de la demanda. Los factores de producción son trabajo, recursos y capital que aplicados a la fabricación se podrían resumir en una combinación de esfuerzo, materia prima e infraestructura²⁵.

Algunos autores como Harrington (1998), definen que un proceso es *“cualquier actividad o grupo de actividades que emplean un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente interno o externo”*.

Gráficamente podemos resumirlo de la forma en que se muestra en la FIGURA Nº 3.

Luego cuando hablamos de un servicio, podemos decir que también son procesos en los que intervienen elementos tangibles e intangibles (sistemas, equipos, elementos físicos y personas) que, como resultado de la realización de una serie de actividades, pasos o tareas secuenciales, conducen hasta la prestación que se realiza de cara a los clientes.

Sin embargo, con frecuencia pensamos que la prestación de un servicio es algo tan poco tangible, tan espontáneo y tan sujeto a los criterios y la voluntad de las personas que intervienen en ella, que llegamos a creer que es imposible convertirlo en algo concreto; es

²⁵ <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/07/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla.htm>, mayo de 2016.

FIGURA Nº 3: Proceso de producción.



Fuente: elaboración propia.

decir, en un proceso que puede y debe ser debidamente planificado y gestionado, pero los servicios son siempre procesos.

A. PROCESO DE SERVUCCIÓN

A la hora de la “producción” de un servicio existe un concepto llamado *servucción*²⁶, que deriva de la unión del prefijo “serv” de servicio y el sufijo “ucción” de producción. Aunque el **diccionario** que elabora la **Real Academia Española** (RAE) no incluye este término, se trata de un neologismo que se emplea en el ámbito de la **gestión empresarial** para referirse al **proceso que se lleva a cabo a la hora de ofrecer (producir) un servicio**. El modelo de servucción consta de dos partes (la parte visible ante los clientes y la que no lo es) e intervienen 5 elementos:

1. Soporte Físico (visible): es la infraestructura o bienes tangibles que sirve de apoyo a la prestación del servicio. Es el componente visible para el cliente. Dependerá del servicio la importancia que tendrá el soporte físico, ya que puede no ser relevante en determinados casos cuando solo es necesario el personal para recibir el servicio (ejemplo: búsqueda de información, consultas, etc.), aunque siempre deben tenerse presente ya que conforman la Oferta Global del servicio a prestar (ejemplos: el edificio, accesos, cartelería, decoración, materias primas, materiales, etc.).
2. Personal de Contacto (visible): es la o las personas contratadas por la organización que se encuentran en contacto con el cliente (ejemplo: azafata de un avión, cajero de un banco, docente de un colegio, etc.). El rol y cantidad de personal dependerá de la

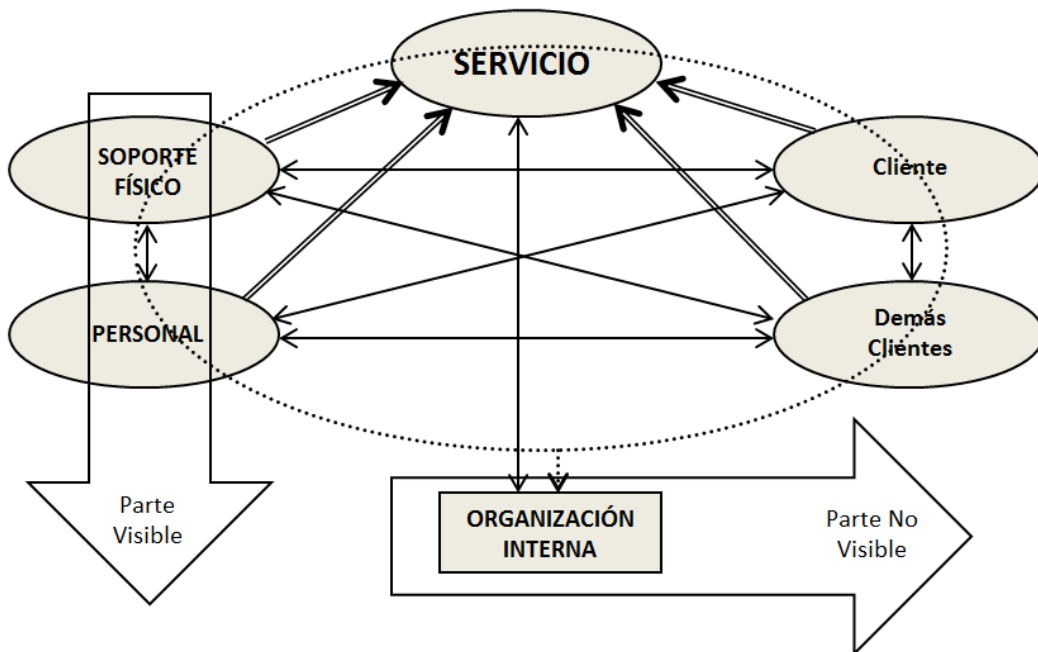
²⁶ EIGLIER, Pierre y LANGEARD, Eric (1989).

automatización del sistema, ya que en algunos casos solo basta el soporte físico como los autoservicios.

3. Sistema de Organización Interna (no visible): comprende la organización y administración de la cual depende que el servicio sea prestado según lo diseñado. Contiene el staff, estilos de dirección, sistemas y aseguramientos, control interno, mantenimiento, gestión, supervisión y retroalimentación.
4. Servicio
5. Clientes
 - a. Clientes: ocupan un rol muy activo como consumidor y productor.
 - b. Demás clientes: es un componente a considerar cuando en la prestación del servicio el cliente tiene contacto o se relaciona con otros.

Gráficamente:

FIGURA N° 4: Proceso de Servucción.



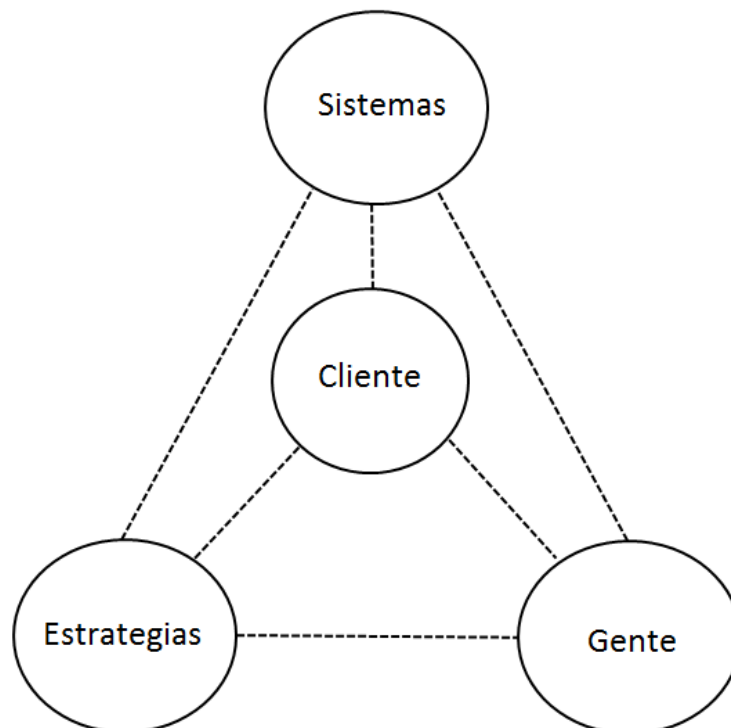
Fuente: elaboración propia adaptada de EIGLIER, Pierre y LANGEARD, Eric (1989).

B. TRIÁNGULO DEL SERVICIO

Un concepto relacionado con el proceso de servucción desarrollado en el punto anterior es el del “Triángulo del Servicio”, desarrollado por Karl Albrecht²⁷, reconocido empresario alemán. Éste luego de investigar y discutir con numerosos empresarios mediocres y excelentes, identificó tres características importantes orientadas hacia el cliente.

Estas tres características o factores claves están en los ángulos del Triángulo del Servicio y a su vez, cada una de ellas está dirigida hacia el cliente, tal como se puede ver en la siguiente figura:

FIGURA Nº 5: El triángulo del servicio.



Fuente: elaboración propia.

4. Gente

Incluye a todo el personal de la organización y es el capital condicionante para cristalizar el servicio y su calidad, por lo cual, este recurso de su desempeño dependerá la respuesta del cliente externo hacia la empresa. Es por ello que ésta última de comunicar la estrategia de servicios a sus empleados.

²⁷ https://es.wikipedia.org/wiki/Karl_y_Theo_Albrecht, julio de 2016.

5. Sistemas

Hace hincapié en que toda la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados operativos, deben desempeñarse conforme los diferentes sistemas establecidos. Debe existir una consistencia entre la estrategia y los sistemas-procesos-operaciones. Los Sistemas deben fluir de forma lógica, de la estrategia de los servicios y resaltar el encuentro del servicio, para empleados y clientes por igual.

6. Clientes

Es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él.

7. Estrategia del servicio

Proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y la gente, por medio de los cuales se implementa y se hace realidad la estrategia. La estrategia del servicio debe ser comunicada al cliente.

Si el servicio es el punto focal de la organización y el punto clave de la diferenciación que la distingue de sus competidores, entonces la compañía debe conseguir que el cliente conozca su compromiso con la excelencia.

8. Relaciones

De este triángulo surgen seis relaciones:

- Sistemas - Gente
- Estrategias - Gente
- Sistemas - Estrategia
- Estrategia - Cliente
- Gente - Cliente
- Sistemas – Cliente

III. ACTIVIDADES CRÍTICAS DE LA PRESTACION DEL SERVICIO

En el presente apartado se enunciará y describirá las actividades críticas en la prestación del servicio que quiere ofrecer la nueva empresa. Éstas son:

- Captación de Clientes.

- Incorporación de datos del cliente y creación del aviso publicitario.
- Cobranza.
- Control de satisfacción.

A. Captación de Clientes

La primera actividad crítica en la prestación del servicio es la captación de clientes. Al ser una empresa nueva se ha determinado que el representante comercial visitará presencialmente a los clientes potenciales interesados. Para ello concurrirá con una Tablet para demostrarles a éstos últimos las funcionalidades tanto del sitio web, como de la app para smartphones e intentar venderle el servicio de publicidad.

Los clientes potenciales podrán comunicarse con la empresa vía telefónica, correo electrónico y redes sociales con el fin de informarse o solicitar una demostración.

B. Incorporación de datos del cliente y creación del aviso publicitario

La incorporación de los datos del cliente y de la información que quiera incorporar al anuncio lo realizará el interesado a través de un formulario web que luego se publicará en función de una plantilla de anuncio modelo y del pack elegido. El sitio contará con videos explicativos acerca de cómo realizar esta tarea, y en caso de que le surja alguna duda o inconveniente podrá comunicarse con la compañía para solicitar asistencia.

Es importante aclarar que antes de que se efectivice la publicación la empresa verificará la información cargada con el fin de corroborar que no publique información errónea o que infrinja los términos y condiciones del sitio.

C. Cobranza

La cobranza por el servicio será mensual, para ello se enviará automáticamente un correo electrónico los días 23 de cada mes con el recordatorio para abonar el mismo. Las formas de pago serán vía depósito o transferencia bancaria a la cuenta de la empresa. Posteriormente cada cliente deberá enviar el comprobante de la operación para que se efectivice el mismo.

Los clientes tendrán tiempo hasta el quinto día hábil de cada mes para abonar el servicio, caso contrario se bajará el anuncio y dejará de estar visible hasta que se realice el pago.

D. Control de satisfacción

Todo lo relacionado con esta actividad se describirá más adelante en el presente capítulo.

IV. ADQUISICIONES

Considerando que la actividad principal de la empresa de publicidad online consiste en la prestación de un servicio, el proceso de adquisiciones se reduce en gran medida en comparación con un proceso productivo tradicional.

Las compras que se debe realizar consisten básicamente en mobiliarios para el armado de la oficina y fundamentalmente artículos de tecnología. A continuación se presenta un listado detallado de lo que se necesita:

CANTIDAD	DETALLE
2	Notebook
2	Mouse inalámbricos
2	Smartphones (oficina y comercial)
1	Tablet
1	Impresora Láser con Scanner
2	Sillones Ejecutivos
4	Sillas
2	Escritorios
1	Moto 110cv

V. CONTROLES A REALIZAR

Es muy importante realizar controles para asegurar que el servicio que prestará la compañía que se analizada en este trabajo sea de la calidad deseada. Éstos serán básicamente para obtener un feedback de los clientes de la empresa y de los usuarios finales del sitio/app acerca de la satisfacción con el uso de los servicios que la compañía prestará. Para lograr este cometido se han definido acciones que se pueden dividir en dos grandes grupos:

A. CONTROL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Mensualmente, junto con el mail de recordatorio de pago se adjuntará una encuesta de satisfacción para que los clientes puedan expresar su experiencia con el servicio y nivel de satisfacción con el uso del mismo. Además podrán enviar sugerencias.

B. CONTROL DE SATISFACCIÓN PARA USUARIOS DEL SITIO

Los usuarios del sitio y/o de la aplicación podrán evaluar la utilidad de los mismos. Para ello deberán registrarse cargando en el sitio un correo electrónico y una contraseña. Por otro lado, también podrán valorar (puntuar) el servicio o producto recibido de parte de las pymes que publican con la compañía a través de la aplicación para smartphones mediante un código QR.

CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO

I. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se analizará la viabilidad económica-financiera del proyecto que se ha venido trabajando a lo largo de este trabajo. Para realizar esta evaluación se tomará como base el libro de Van Horne “Administración Financiera” (1997) y el Material de Estudio compilado por la cátedra Inversiones Financieras de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo.

Para cumplir con el objetivo de este capítulo se realizará una estimación de:

- Costos
- Inversión Inicial
- Volumen de Ventas
- Depreciaciones
- Tasa de Costo de Capital

Con toda esta información luego se procederá a utilizar tres herramientas básicas y complementarias para evaluar un proyecto de inversión cualquiera sea su naturaleza, como lo son el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Periodo de Recuperación Descontado.

II. FACTIBILIDAD ECONÓMICA-FINACIERA

Para determinar si el proyecto es viable o no desde el punto de vista económico y financiero se realiza una proyección a cinco años del probable flujo de fondos. Para esto se estimaron los costos, el punto de equilibrio, la inversión inicial, entre otros.

Es importante destacar en este punto que la proyección es a cinco años porque se considera que en ese período se llegará a cubrir un importante número de pymes en el territorio elegido como mercado meta inicial.

A continuación se detalla todos aquellos elementos necesarios para la realización del flujo de fondos, comenzando por los costos.

A. COSTOS

Los costos fueron estimados para los primeros cinco años de funcionamiento que es el período que abarca la proyección. Se recuerda que es una estimación de los costos, por lo tanto pueden ser menores, iguales o superiores dependiendo de que ocurran o no las contingencias previstas o incluso que ocurran hechos imprevistos.

Los supuestos con los que se trabajó fueron los siguientes:

- Se calcula el pago de 13 sueldos a la Secretaria y al Director General, considerando el SAC.
- Los sueldos para el personal aumentará un 25% respecto al año anterior.
- Para determinar el salario mensual de la secretaria se tomará como base la escala salarial de los empleados de comercio.
- Los costos no relacionados a los salarios aumentan un 20% anual.
- Los gastos de publicidad son decrecientes, es decir, van disminuyendo año a año, ya que se requiere darse a conocer el primer año y luego se confía que aumentará la demanda por la recomendación de los clientes a sus contactos. De todos modos al no disponer de muchos recursos se utilizará principalmente las redes sociales para la divulgación del instituto.
- Se abrirá una cuenta en el Banco Santander Río para realizar la cobranza de los servicios prestados. El canon mensual es de \$310 aproximadamente.
- Para el alquiler de la oficina, se realizará un contrato por tres años cuyo canon se verá incrementado un 30% anual. Para la finalidad de este trabajo se supone que al finalizar este contrato será renovado con las mismas condiciones.

A continuación, en el CUADRO N° 8 se presenta un resumen de los costos para los primeros cinco años de funcionamiento.

B. INVERSIÓN INICIAL

Toda empresa debe realizar ciertas inversiones para poder iniciar sus operaciones. A continuación se detallarán cuáles son los necesarios para que la empresa de publicidad online funcione correctamente. Este detalle es muy importante para que los futuros inversionistas sepan con claridad en dónde se invierte el capital aportado.

CUADRO N° 8: Costos.

COSTOS						
ITEM	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS OPERATIVOS						
<i>Publicidad</i>	200	2.400	1.500	1.500	1.000	1.000
<i>Imprevistos</i>	667	8.000	9.600	11.520	13.824	16.589
<i>Librería</i>	400	4.800	5.760	6.912	8.294	9.953
<i>Luz</i>	300	3.600	4.320	5.184	6.221	7.465
<i>Agua</i>	350	4.200	5.040	6.048	7.258	8.709
<i>Internet</i>	550	6.600	7.920	9.504	11.405	13.686
<i>Seguro Oficina</i>	200	2.400	2.880	3.456	4.147	4.977
<i>Alarma Monitoreada Oficina</i>	300	3.600	4.320	5.184	6.221	7.465
<i>Teléfono Celular</i>	940	11.280	13.536	16.243	19.492	23.390
<i>Plan Internet Móvil (tablet)</i>	500	6.000	7.200	8.640	10.368	12.442
<i>Cuenta Bancaria</i>	310	3.720	4.464	5.357	6.428	7.714
<i>Mantenimiento sitio web</i>	1.000	12.000	14.400	17.280	20.736	24.883
<i>Dominio sitio web</i>	180	2.160	2.592	3.110	3.732	4.479
<i>Dominio correo electrónico</i>	70	840	1.008	1.210	1.452	1.742
Alquiler						
<i>Alquiler</i>	4.000	48.000	62.400	81.120	105.456	137.093
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	9.967	119.600	146.940	182.268	226.034	281.586
SUELDOS						
<i>Secretaria</i>	5.000	65.000	81.250	101.563	126.953	158.691
<i>Director General</i>	14.000	182.000	227.500	284.375	355.469	444.336
TOTAL SUELDOS	19.000	247.000	308.750	385.938	482.422	603.027
OTROS						
<i>Patente moto</i>	83	1.000	1.200	1.440	1.728	2.074
<i>Seguro moto</i>	100	1.200	1.440	1.728	2.074	2.488
<i>Nafta moto</i>	400	4.800	5.760	6.912	8.294	9.953
TOTAL OTROS	500	6.000	7.200	8.640	10.368	12.442
COSTOS TOTALES	28.967	366.600	455.690	568.206	708.455	884.613

Fuente: elaboración propia.

El activo fijo se compone de todos aquellos elementos de trabajo que se necesitan para el funcionamiento adecuado de la compañía. En el caso bajo análisis este incluye lo referido a la oficina, medios para comunicarse y medio de transporte para el comercial.

A continuación se detalla la inversión inicial que deberá realizar la empresa para poder iniciar su actividad.

CUADRO N° 9: Inversión inicial.

INVERSIÓN INICIAL			
ITEM	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
OFICINA			47.920
<i>Notebook</i>	2	11.000	22.000
<i>Mouse</i>	2	60	120
<i>Smartphone</i>	2	3.000	6.000
<i>Tablet</i>	1	8.000	8.000
<i>Impresora Laser con Scanner</i>	1	4.200	4.200
<i>Sillones Ejecutivos</i>	2	1.700	3.400
<i>Sillas</i>	4	300	1.200
<i>Escritorios</i>	2	1.500	3.000
MOVILIDAD			15.000
<i>Moto 110cv</i>	1	15.000	15.000
OTROS			2.000
<i>Registro de Marca</i>			2.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			64.920

Fuente: elaboración propia.

C. VENTAS

Dado que en los últimos años el marketing online y el comercio electrónico se encuentran en pleno auge y en constante crecimiento, tal como se describió en el Resumen Ejecutivo del Estudio Anual de Comercio Electrónico 2015 elaborado por Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) –citado en este trabajo–, se espera que la rentabilidad bruta mínima de las operaciones sea del 15%.

CUADRO N° 10: Ventas.

VENTAS					
ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS					
<i>Costos Totales</i>	366.600	455.690	568.206	708.455	884.613
RENTABILIDAD BRUTA ESPERADA			15%		
<i>Costos x 15%</i>	54.990	68.354	85.231	106.268	132.692
VENTAS					
<i>Nivel de Ventas Necesario</i>	421.590	524.044	653.436	814.724	1.017.305

Fuente: elaboración propia.

Vale aclarar que las ventas incluyen la comercialización de los diferentes packs que ofrece la compañía, sólo que por cuestiones de practicidad no se hace la desagregación de las ventas de cada uno.

D. DEPRECIACIONES

Por medio de la depreciación se disminuye el valor de los bienes de uso como una pérdida contable deducible de las ganancias, pero sin salida de efectivo.

Para el caso bajo análisis se utilizó el método de línea recta (ver CUADRO N° 11).

E. FINANCIAMIENTO

El acceso a recursos financieros permite al empresario/a solventar sus inversiones, capital de trabajo, gastos, y en general, cualquier requerimiento asociado al crecimiento y la operación de la empresa. La búsqueda de financiamiento es uno de los pasos más importantes y difíciles para realizar un proyecto de negocio.

CUADRO N° 11: Depreciaciones.

DEPRECIACIONES					
ITEM	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
OFICINA					
<i>Notebook</i>	2	11.000	22.000	5	4.400
<i>Mouse</i>	2	60	120	5	24
<i>Smartphone</i>	2	3.000	6.000	5	1.200
<i>Tablet</i>	1	8.000	8.000	5	1.600
<i>Impresora Laser con Scanner</i>	1	4.200	4.200	5	840
<i>Sillones Ejecutivos</i>	2	1.700	3.400	10	340
<i>Sillas</i>	4	300	1.200	10	120
<i>Escritorios</i>	2	1.500	3.000	10	300
MOVILIDAD					
<i>Moto 110cv</i>	1	15.000	15.000	5	3.000
TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL					11.824

Fuente: elaboración propia.

Existen diversas posibilidades de financiación, a continuación se presentan las 7 más importantes²⁸:

1. *Conseguir un crédito bancario*

Pese a que el préstamo es la manera más común para comenzar un negocio, la situación económica actual de Argentina dificulta la obtención de créditos, dado que solamente los proyectos más solventes, detallados y realistas reciben el dinero.

Los problemas que presenta esta modalidad son el acceso limitado, las garantías de pago y el poco riesgo de la banca hacia las iniciativas innovadoras. Por otra parte, es una vía rápida y poco burocrática de obtener el dinero y proviene de una fuente confiable.

2. *Obtener dinero de la familia y amigos*

Una buena solución es recurrir a las personas más cercanas a uno. Esta financiación ofrece gran flexibilidad de pagos y no se necesita dar tantas explicaciones, pero al mismo tiempo no resulta solvente por largos períodos ya que no permite proyectarse.

²⁸ <http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2013/10/30/1059632/7-maneras-financiar-emprendimiento.html>, julio de 2016.

3. Lograr una subvención pública

Si bien es una posibilidad, generalmente suele acompañarse de otras ya que el monto es limitado, del mismo modo que lo es el uso que se le dé. Los requisitos son estrictos, pero si se logra no se necesita devolver la cantidad. En general es muy útil para pequeños emprendimientos de jóvenes, personas marginadas o en riesgo de ello y suelen ser iniciativas relacionadas con la tecnología y la innovación.

4. Recurrir a un business angel o inversor ángel

Se trata de una figura sumamente interesante, ya que suelen ser inversores privados que acercan capital, experiencia y redes de contactos a los emprendedores. Son muy útiles ya que conocen el mercado y se involucran en el negocio. Sin embargo, si se trata del sector en el que se desempeñan, es posible que se involucren demasiado.

5. El capital riesgo

Esta manera supone una financiación profesional a partir de una sociedad o fondo asistiendo a aquellos negocios que no cotizan en la bolsa. En general son inversores adinerados de grandes recursos que actúan de forma legal. La contraparte es que son difíciles de conseguir, ya que debes presentar un proyecto rentable que pueda otorgarles beneficios.

6. Promocionar el proyecto y obtener crowdfunding

Es una vía colectiva de financiación a través de la red. Se solicita el dinero en algún sitio dedicado a ello y los distintos usuarios eligen o no invertir. Tienes contacto con un gran número de posibles inversores, pero puede no ser útil para proyecciones a futuro, ya que la financiación es discontinua.

7. Conseguir un préstamo participativo

El prestamista aporta al proyecto y toma un riesgo junto al emprendedor. El problema con este método es que el prestamista es el primero en obtener los beneficios de la empresa. Pese a ello, el emprendedor puede devolver el dinero en cuotas.

Para el caso de la empresa de publicidad online, se ha optado por un financiamiento con capital propio y dinero aportado por familiares y amigos.

F. TASA DE COSTO DE CAPITAL

El costo de capital es la tasa de rendimiento mínimo que debe requerirse a los cursos de acción existentes, que podrían llevarse a cabo con los fondos disponibles, para optimizar la

riqueza de los propietarios. Esta tasa es el pivote entre las decisiones de inversión y financiamiento con el objetivo financiero de la compañía.

Para determinar la tasa se utilizó la siguiente fórmula:

$$K_s = R_f + B * (R_m - R_f) + EMBI$$

Dónde:

R_f = tasa libre de riesgo

B = beta de la industria

R_m = riesgo de mercado

$EMBI$ = Riesgo País

Al aplicar los valores reales, se obtiene la siguiente tasa:

CUADRO N° 12: Tasa de costo de capital (K_s).

Tasa de Costo de Capital (K_s)	
Rf	-6,12%
B	6,67%
Rm	3,27%
Riesgo País	25,26%
K_s	20%

Fuente: elaboración propia.

La explicación de los cálculos y de cómo se llega a la tasa K_s se encuentra en el Anexo I de este trabajo.

G. FLUJO DE FONDOS

Para la confección del flujo de fondos para los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa se utilizarán los supuestos detallados en el apartado II (FACTIBILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA) sumado a los siguientes:

CUADRO N° 13: Flujo de Fondos.

FLUJO DE FONDOS						
ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		421.590	524.044	653.436	814.724	1.017.305
<i>Ventas Necesarias</i>		421.590	524.044	653.436	814.724	1.017.305
Costos Operativos		372.600	462.890	576.846	718.823	897.055
<i>Costos Operativos</i>		71.600	84.540	101.148	120.578	144.493
<i>Alquiler</i>		48.000	62.400	81.120	105.456	137.093
<i>Sueldos</i>		247.000	308.750	385.938	482.422	603.027
<i>Otros Costos</i>		6.000	7.200	8.640	10.368	12.442
Resultado Bruto		48.990,00	61.153,50	76.590,83	95.900,32	120.250,39
<i>Depreciaciones</i>		11.824	11.824	11.824	11.824	11.824
Resultados antes de Impuestos		37.166	49.330	64.767	84.076	108.426
<i>Impuesto a las ganancias</i>		13.008	17.265	22.668	29.427	37.949
Resultados después de Impuestos		24.158	32.064	42.098	54.650	70.477
<i>Depreciaciones</i>		11.824	11.824	11.824	11.824	11.824
Fondos Provenientes de las Operaciones		35.982	43.888	53.922	66.474	82.301
Inversión Inicial	64.920					
<i>Oficina</i>	47.920					
<i>Movilidad</i>	15.000					
<i>Otros</i>	2.000					
Flujo de Fondos	- 64.920	35.982	43.888	53.922	66.474	82.301

Fuente: elaboración propia.

H. CRITERIOS DE DECISIÓN

Para evaluar la puesta en marcha del proyecto se utilizarán 3 herramientas básicas como: el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Periodo de Recuperación. Éstas aportan información bastante precisa para tomar la decisión de invertir o no en la empresa para su puesta en marcha.

1. Valor Actual Neto (VAN)²⁹

El Valor Actual Neto (VAN) consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión y calcular su diferencia. Para ello trae todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado. El VAN va a expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos, es decir, en n° de unidades monetarias.

²⁹ <http://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>, julio de 2016.

Es un método que se utiliza para la valoración de distintas opciones de inversión. Este método también se conoce como valor neto actual (VNA), valor actualizado neto o valor presente neto (VPN). Para simplificar vamos a llamarlo simplemente VAN.

¿Cómo se calcula el VAN?

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

- F_t : son los flujos de dinero en cada periodo t .
- I_0 : es la inversión realiza en el momento inicial ($t = 0$).
- n : es el número de periodos de tiempo.
- k : es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión.

Criterio de selección de proyectos según el VAN

El VAN sirve para generar dos tipos de decisiones: en primer lugar, ver si las inversiones son realizables y en segundo lugar, ver qué inversión es mejor que otra en términos absolutos. Los criterios de decisión van a ser los siguientes:

- $VAN > 0$: el valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida generará beneficios.
- $VAN = 0$: el proyecto de inversión no generará ni beneficios ni pérdidas, siendo su realización, en principio, indiferente.
- $VAN < 0$: el proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.

VAN del Proyecto

CUADRO N° 14: Valor Actual Neto.

VALOR ACTUAL NETO						
ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
k	20%					
Fondos de Fondos	- 64.920	35.982	43.888	53.922	66.474	82.301
VAN	77.475					

Fuente: elaboración propia.

Conclusión

Dado que el VAN del proyecto es mayor que cero (VAN = 77.475) generará beneficios para los propietarios y/o accionistas, por lo tanto éste es viable.

2. Tasa Interna de Retorno (TIR)³⁰

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada con el Valor Actualizado Neto (VAN). De un modo simple se define como el valor de la tasa de descuento que para un proyecto de inversión dado, hace que el VAN sea igual a 0.

La tasa interna de retorno (TIR) nos da una medida relativa de la rentabilidad, es decir, va a venir expresada en tanto por ciento. Pero el principal problema radica en su cálculo ya que el número de periodos dará el orden de la ecuación a resolver. Para resolver este problema se puede acudir a diversas aproximaciones que serán más o menos fiables, o utilizar una calculadora financiero o utilizar un programa informático.

¿Cómo se calcula la TIR?

También se puede definir basándonos en su cálculo, la TIR es la tasa de descuento que iguala, en el momento inicial, la corriente futura de cobros con la de pagos, generando un VAN igual a cero:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n} = 0$$

- F_t : son los flujos de dinero en cada periodo t .
- I_0 : es la inversión realiza en el momento inicial ($t = 0$).
- n : es el número de periodos de tiempo.

Criterio de selección de proyectos según la TIR

El criterio de selección será el siguiente donde “ k ” es la tasa de descuento de flujos elegida para el cálculo del VAN:

³⁰ <http://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno.html>, julio de 2016.

- Si $TIR > k$, el proyecto de inversión será aceptado. En este caso, la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.
- Si $TIR = k$, estaríamos en una situación similar a la que se producía cuando el VAN era igual a cero. En esta situación, la inversión podrá llevarse a cabo si mejora la posición competitiva de la empresa y no hay alternativas más favorables.
- Si $TIR < k$, el proyecto debe rechazarse. No se alcanza la rentabilidad mínima que le pedimos a la inversión.

TIR del Proyecto

CUADRO N° 15: Tasa Interna de Retorno.

TASA INTERNA DE RETORNO						
ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Fondos de Fondos</i>	- 64.920	35.982	43.888	53.922	66.474	82.301
TIR	66%					

Fuente: elaboración propia.

Conclusión

Luego del cálculo se obtiene una TIR del 66% ($TIR > 0$), entonces la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión. Por lo tanto el proyecto es viable.

3. Periodo de Recuperación Descontado³¹

El periodo de recuperación descontado o payback descontado es un método de evaluación de inversiones dinámico que determina el momento en que se recupera el dinero de una inversión, teniendo en cuenta los efectos del paso del tiempo en el dinero.

³¹ <http://economipedia.com/definiciones/plazo-de-recuperacion-descontado.html>, julio de 2016.

Es un criterio más de liquidez, que equivale al plazo de recuperación simple o Payback, pero descontando los flujos de caja. Se trata de ir restando a la inversión inicial los flujos de caja descontados hasta que se recupera la inversión y ese año será el Payback Descontado.

Representa el tiempo que tarda en recuperarse la inversión, teniendo en cuenta el momento en el que se producen los flujos de caja. Tiene también algunos problemas como que no toma en cuenta los flujos de caja que se producen a partir de cada periodo después de haber recuperado la inversión.

Por tanto, se configura como un método adecuado para evaluar inversiones arriesgadas que permite completar el análisis realizado con criterios de rentabilidad (VAN o TIR).

¿Cómo se calcula el Periodo de Recuperación Descontado?

$$Descuento_{(n)} = \sum_{t=1}^n \left(\frac{F_t}{(1+k)^t} \right)$$

- F_t : son los flujos de dinero en cada periodo t .
- n : es el número de periodos de tiempo.
- k : es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión.

Periodo de Recuperación Descontado del Proyecto

Por cuestiones metodológicas se tomará como supuesto que los propietarios y/o inversores desean recuperar su inversión en un plazo máximo de 3 años (ver CUADRO Nº 16).

Conclusión

El Periodo de Recuperación Descontado del proyecto es de 2 años y 2 meses, por lo tanto es inferior al plazo estipulado por los propietarios y/o inversores de la firma. Dicho esto se concluye que el proyecto es viable.

CUADRO 16: Periodo de Recuperación Descontado.

PERIODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO						
ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>k</i>	0,20					
<i>t</i>	-	1	2	3	4	5
<i>Ft</i>	- 64.920	35.982	43.888	53.922	66.474	82.301
$(1 + k)^t$	-	1,20	1,43	1,72	2,06	2,46
Descuento	-	30.042	30.594	31.384	32.302	33.391
Acumulado	- 64.920	- 34.878	- 4.284	27.100	59.402	92.793
PDR		2,14				
PDR		2 años y 2 meses				

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Luego de las diferentes investigaciones, análisis cualitativos realizados en los capítulos I, II, III, V y VI (Idea de Negocio, Análisis del Entorno, Plan Estratégico, Plan de Administración y RRHH, Plan de Operaciones, respectivamente), análisis cualitativos-cuantitativos en el capítulo IV (Plan Comercial) y los meramente cuantitativos en el capítulo VII (Plan Financiero), se puede concluir que es un proyecto de negocio muy atractivo y con mucho potencial de crecimiento, por lo tanto es recomendable su puesta en marcha. Además, dadas las funcionalidades de la web y de las aplicaciones móviles la empresa puede seguir ampliando sus servicios ofrecidos, como por ejemplo la realización de cuponeras de descuentos, la comercialización de productos a través del sitio por parte de las pymes que contratan los servicios de la compañía, entre otros tantos. También se puede generar empleo genuino a través del teletrabajo para estudiantes avanzados y para profesionales jóvenes o no, ya que sólo es necesario disponer de una computadora y conexión a internet para poder trabajar en una empresa de estas características.

Por último, aprovechando la potencialidad de Internet que rompe en todo sentido las barreras geográficas, la empresa puede expandirse hacia otras provincias, y por qué no lograr la tan anhelada internacionalización.

Muchas gracias!!!

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- CHIAVENATO, Idalberto, (1999), "Administración de los Recursos Humanos", Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- DAFT, Richard, (2006), "Administración", 6ta edición, México: Thomson SA.
- EIGLIER, Pierre y LANGEARD, Eric (1989), "Servucción: el marketing de servicios", McGraw-Hill.
- GARCIA, Apolinar (2011) "Estrategias Empresariales. Una visión holística", 1ra Edición Electrónica, Bogotá: Bilineata Publishing.
- HARRINGTON, James (1998), "Mejoramiento de los procesos de la empresa", Bogotá: McGraw-Hill
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, (2003), "Fundamentos de Marketing", 6ta edición, México: Pearson.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2007) "Marketing. Versión para Latinoamérica", 11ra Edición, México: Pearson.
- MINTZBERG, Henry, (2001), "Diseño de Organizaciones Eficientes", Buenos Aires: El Ateneo.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, LAMPEL, Joseph (1998) "Safari a la Estrategia", Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- OCAÑA, Hugo Ricardo, (2014), "Dirección Estratégica de los Negocios", Buenos Aires: Dunken.
- STANTON, ETZEL y WALKER, (2007), "Fundamentos de Marketing", 14ta Edición, México: McGraw-Hill Interamericana.
- STRATEGOR (1995), "Estrategia, estructura, decisión, identidad, política general de empresa", Barcelona: Editorial Masson.
- VAN HORNE, James C., (1997), "Administración Financiera", 10ma edición, México: Prentice Hall.

OTROS MEDIOS DE CONSULTA

- Material del concurso "Emprende U", 2015, UNCuyo.
- Material de Estudio compilado por la cátedra Inversiones Financiera, Profesor Alejandro Bartolomeo y Gustavo Machín Urbay, FCE UNCuyo, Mendoza, Argentina.

- Resumen de “Marketing”, Cátedra Elementos de Administración, Profesora María Fernanda Maradona, FCE UNCuyo, Mendoza, Argentina.

PÁGINAS WEB

- <http://ciberopolis.com/2011/08/20/como-hacer-un-modelo-de-negocio-con-un-canvas-o-lienzo/>, octubre de 2015.
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmento-mercado-definicion-concepto.htm>, diciembre 2015.
- <http://arrobisima.com/que-es-un-negocio-digital/>, diciembre 2015.
- <http://www.platafor.ma/estrategia/%C2%BFque-es-un-negocio-digital/>, diciembre 2015.
- <http://admetricks.com/blog/que-es-una-ad-network/>, diciembre 2015.
- <http://es.ccm.net/faq/9440-ad-exchange-definicion>, diciembre 2015.
- <http://www.platafor.ma/estrategia/%C2%BFque-es-un-negocio-digital/>, diciembre 2015.
- <http://www.inflacionverdadera.com/>, noviembre de 2015.
- http://www.unionportodos.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1473, noviembre de 2015.
- <http://www.infobae.com/2015/11/12/1769234-inflacion-congreso-15-octubre-y-25-interanual>, noviembre de 2015.
- <http://www.bna.com.ar/Personas/NacionDestinoLibre>, noviembre de 2015.
- <http://www.indec.gov.ar/>, junio de 2016.
- <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>, junio de 2016.
- <http://www.infobae.com/2015/05/21/1730171-la-argentina-los-25-paises-mayor-cantidad-usuarios-smartphones/>, junio de 2016.
- <http://www.telam.com.ar/notas/201602/137099-abad-impuestos-presion-tributaria-argentina.html>, mayo de 2016.
- <http://www.infobae.com/2014/05/22/1566561-argentina-los-paises-donde-menos-se-respetan-los-derechos-laborales-todo-el-mundo>, mayo de 2016.
- http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2016/01/tabla_sintetica_ipc-2015.pdf, mayo de 2016.
- <http://www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>, junio de 2016.

- <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-producto-34.htm>, enero de 2016.
- <http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>, mayo de 2016.
- <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/recursos-humanos-y-capital-humano/>, mayo de 2016.
- <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/07/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla.htm>, mayo de 2016.
- <http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2013/10/30/1059632/7-maneras-financiar-emprendimiento.html>, julio de 2016.
- <http://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>, julio de 2016.
- <http://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno.html>, julio de 2016.
- <http://economipedia.com/definiciones/plazo-de-recuperacion-descontado.html>, julio de 2016.
- <http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>, agosto de 2016.
- http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html, agosto de 2016.
- <http://www.invertia.com/mercados/bolsa/indices/sp-500/historico-ib017sp500>, agosto de 2016.
- http://www.economia.com.mx/riesgo_pais_y_el_embi.htm, agosto de 2016.
- <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2>, agosto de 2016.

ANEXO I

CÁLCULO DE LA TASA DE COSTO DE CAPITAL (Ks)

Para explicar cómo se calcula la Tasa de Costo de Capital (Ks)³² es necesario remontarse al Modelo Fijación de Precios de Activos de Capital (CAPM, por sus siglas en inglés), introducido y desarrollado por William F. Sharpe (ganador del premio Nobel de economía en 1990) y John Lintner en los años sesenta, y que ha tenido importantes implicaciones para las finanzas desde entonces.

El CAPM ofrece de manera amena e intuitiva una forma sencilla para predecir el riesgo de un activo separándolos en riesgo sistemático y riesgo no sistemático. El riesgo sistemático, también conocido como no diversificable, se refiere a la incertidumbre económica general, al entorno, a lo exógeno, a aquello que no podemos controlar. El riesgo no sistemático, o diversificable, en cambio, es un riesgo específico de la empresa o de nuestro sector económico. Es decir es nuestro propio riesgo.

A continuación se detallará cómo y de dónde se obtuvieron las variables calcular esta tasa:

1. Tasa Libre de Riesgo (Rf)

La tasa de cero riesgo o tasa libre de riesgo, es un concepto teórico que asume que en la economía existe una alternativa de inversión que no tiene riesgo para el inversionista. Este ofrece un rendimiento seguro en una unidad monetaria y en un plazo determinado, donde no existe riesgo crediticio ni riesgo de reinversión ya que, vencido el período, se dispondrá del efectivo. En la práctica, se puede tomar el rendimiento de los Bonos del Tesoro de Alemania o Estados Unidos como la inversión libre de riesgo, debido a que se considera que la probabilidad de no pago de un bono emitido por Estados Unidos es muy cercana a cero. Por lo general esta tasa de libre de riesgo es medida por los rendimientos de los bonos de los estados.

Para el cálculo de esta tasa se utilizó el rendimiento promedio de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos a 10 años desde el año 2000 con el fin de amortiguar los efectos de las diferentes crisis sufridas en las últimas dos décadas.

³² VAN HORNE, James C., (1997), "Administración Financiera", 10ma edición, México: Prentice Hall.

Tasa Libre de Riesgo (Rf)

AÑO	VALOR NUMÉRICO	VARIACIÓN %		COEF. MULT.
		A = (Vf-Vi)/Vf	%	CM = 1 + A
2000	5.934,67	-	-	-
2001	4.951,75	-	0,17 -16,56%	0,834
2002	4.531,83	-	0,08 -8,48%	0,915
2003	3.976,08	-	0,12 -12,26%	0,877
2004	4.242,50		0,07 6,70%	1,067
2005	4.266,08		0,01 0,56%	1,006
2006	4.784,48		0,12 12,15%	1,122
2007	4.612,21	-	0,04 -3,60%	0,964
2008	3.653,92	-	0,21 -20,78%	0,792
2009	3.228,65	-	0,12 -11,64%	0,884
2010	3.174,60	-	0,02 -1,67%	0,983
2011	2.790,60	-	0,12 -12,10%	0,879
2012	1.765,94	-	0,37 -36,72%	0,633
2013	2.329,33		0,32 31,90%	1,319
2014	2.516,73		0,08 8,05%	1,080
2015	2.109,04	-	0,16 -16,20%	0,838
2016	1.746,09	-	0,17 -17,21%	0,828
PROMEDIO	3.565,56	-	0,06 -6,12%	0,94

Fuente: elaboración propia³³.

2. Beta de la Industria (B)

Beta es el riesgo no diversificable y que depende del riesgo de ese mercado. Los mercados de empresas similares tienen riesgos similares, como las aerolíneas, ferrocarriles o empresas petroleras. Este Beta se calcula con un análisis de varianzas y covarianzas de cálculo matricial y econométrico. Si el Beta es cero, nuestro retorno esperado será solamente Rf, el valor del activo libre de riesgo, que sería su mínimo valor: por ejemplo, el valor de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos. A medida que el Beta comienza a aumentar aumenta también el retorno esperado. Cuando Beta es igual a 1, nuestro retorno esperado será igual al retorno del mercado. Esta es la razón por la cual un Beta muy alto tiende a amplificar la respuesta del sistema. Si el Beta es 2, el retorno del portafolio aumentará mucho más rápidamente si el mercado sube, por ejemplo, un 10%; pero también caerá más rápido si el mercado sufre una baja. Un Beta elevado amplifica la tendencia, mientras que un Beta menor a 1 la amortigua. En los períodos de bonanza económica es normal que los inversionistas operen con un Beta elevado. En los de turbulencia buscan un Beta pequeño.

³³ <http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>, agosto de 2016.

Para el cálculo de esta tasa se realizó un promedio entre los Beta 2016³⁴ de:

- Empresas de Publicidad (6,81%)
- Empresas de E-Commerce (7,96%)
- Empresas de Software (5,25%)

$$Beta = \frac{(6,81\% + 7,96\% + 5,25\%)}{3} = 6,67\%$$

3. Riesgo de Mercado (Rm)

El Riesgo de Mercado está asociado al riesgo no sistemático, y hace referencia al riesgo que asume un inversionista en invertir en tal o cual mercado. El Rm es diversificable, esto quiere decir que si el inversor en lugar de invertir en un solo mercado lo hace en más de uno, con características disímiles entre sí, se reduce el riesgo de su inversión.

Para calcular Rm se tomó como base el índice Standard & Poor's 500 (Standard & Poor's 500 Index), también conocido como S&P 500, que es uno de los índices bursátiles más importantes de Estados Unidos. Al S&P 500 se lo considera el índice más representativo de la situación real del mercado. Éste se basa en la capitalización bursátil de 500 grandes empresas que poseen acciones que cotizan en las bolsas NYSE o NASDAQ. Los componentes del índice S&P 500 y su ponderación son determinados por S&P Dow Jones Índices.

³⁴ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html, agosto de 2016.

Riesgo de Mercado (Rm)

AÑO	VALOR NUMÉRICO	VARIACIÓN %		COEF. MULT.
		A = (Vf-Vi)/Vf	%	CM = 1 + A
2000	1.421,06	-	-	-
2001	1.198,50	-	0,16 -15,66%	0,843
2002	992,31	-	0,17 -17,20%	0,828
2003	966,27	-	0,03 -2,62%	0,974
2004	1.126,85		0,17 16,62%	1,166
2005	1.201,54		0,07 6,63%	1,066
2006	1.292,04		0,08 7,53%	1,075
2007	1.476,82		0,14 14,30%	1,143
2008	1.228,18	-	0,17 -16,84%	0,832
2009	950,51	-	0,23 -22,61%	0,774
2010	1.139,99		0,20 19,93%	1,199
2011	1.269,00		0,11 11,32%	1,113
2012	1.379,71		0,09 8,72%	1,087
2013	1.642,39		0,19 19,04%	1,190
2014	1.930,74		0,18 17,56%	1,176
2015	2.060,67		0,07 6,73%	1,067
2016	2.038,33	-	0,01 -1,08%	0,989
PROMEDIO	1.371,47	0,03	3,27%	1,03

Fuente: elaboración propia³⁵.

4. Riesgo País (EMBI)

El Riesgo País³⁶ es un indicador sobre las posibilidades de un país emergente de no cumplir en los términos acordados con el pago de su deuda externa, ya sea al capital o sus intereses; cuanto más crece el nivel del "Riesgo País" de una nación determinada, mayor es la probabilidad de que la misma ingrese en moratoria de pagos o "default".

Se pueden mencionar tres fuentes de las que proviene el riesgo de incumplimiento de una obligación:

- *Riesgo Soberano*: es aquel que poseen los acreedores de títulos de estatales, e indica la probabilidad de que una entidad soberana no cumpla con sus pagos de deuda por razones económicas y financieras.

³⁵ <http://www.invertia.com/mercados/bolsa/indices/sp-500/historico-ib017sp500>, agosto de 2016.

³⁶ http://www.economia.com.mx/riesgo_pais_y_el_embi.htm, agosto de 2016.

- *Riesgo de Transferencia*: implica la imposibilidad de pagar el capital, los intereses y los dividendos, debido a la escasez de divisas que tiene un país en un momento determinado, como consecuencia de la situación económica en la que se encuentre.
- *Riesgo Genérico*: está relacionado con el éxito o fracaso del sector empresarial debido a inestabilidad política, conflictos sociales, devaluaciones o recesiones que se susciten en un país.

En la práctica, el riesgo país se mide con el Indicador de Bonos de Mercados Emergentes (EMBI, por sus siglas en inglés), que fue creado por la firma internacional JP Morgan Chase y que da seguimiento diario a una canasta de instrumentos de deuda en dólares emitidos por distintas entidades (Gobierno, Bancos y Empresas) en países emergentes.

El EMBI, que es el principal indicador de riesgo país, es la diferencia de tasa de interés que pagan los bonos denominados en dólares, emitidos por países subdesarrollados, y los Bonos del Tesoro de Estados Unidos, que se consideran "libres" de riesgo. Este diferencial (también denominado spread o swap) se expresa en puntos básicos (pb).

AÑO	VALOR NUMÉRICO	VARIACIÓN %		COEF. MULTIPLICADOR	
		$A = (V_f - V_i) / V_f$	%	$CM = 1 + A$	
2000	670,09	-	-	-	
2001	1.545,72	1,31	131%	1,53	
2002	5.831,81	2,77	277%	0,57	
2003	5.557,37	-	0,05	-5%	0,68
2004	5.219,29	-	0,06	-6%	0,74
2005	2.686,77	-	0,49	-49%	0,79
2006	343,17	-	0,87	-87%	1,03
2007	320,78	-	0,07	-7%	1,16
2008	851,88	1,66	166%	0,85	
2009	1.222,00	0,43	43%	0,75	
2010	680,50	-	0,44	-44%	1,22
2011	687,70	0,01	1%	1,42	
2012	989,55	0,44	44%	1,34	
2013	1.066,64	0,08	8%	1,39	
2014	785,95	-	0,26	-26%	1,71
2015	588,60	-	0,25	-25%	0,749
2016	490,12	-	0,17	-17%	0,833
PROMEDIO	1.737,52	0,24	25%	1,05	

Fuente: elaboración propia³⁷.

³⁷ <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2>, agosto de 2016.