

Universidad Argentina de la Empresa

Facultad de Comunicación y Diseño

Ciclo de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Estrategia de comunicación en empresa dedicada a proveer servicios para comercio electrónico

Comparando la eficiencia de la publicidad online versus la publicidad offline

PROFESORES:

- Andrés Taurian
- Mariano Gonzalo Lapuente

ALUMNO:

- **Gabriel Carmelo Dotolo**
- Director de la carrera: Silvina Thernes
- N. Legajo: 1061351/ DNI: 35996797
- gabriel_dotolo @yahoo.com.ar
- FECHA DE ENTREGA: 17/11/2015

Abstract

Este trabajo pretende demostrar, con base fundamental en la experiencia práctica, que los resultados del presupuesto asignado a comunicación online (paga o gratuita) son más eficientes (en términos relativos) que los obtenidos con la publicidad fuera de internet.

Para el análisis de resultados que sirvieran para validar o refutar tal hipótesis se requirió de tres elementos fundamentales; una empresa que permitiera abrir las puertas del área de comunicación, la posibilidad de trabajar junto a sus tomadores de decisión y la implementación práctica de metodologías que sirvieran para la optimización del presupuesto de comunicación.

El trabajo se realizó dentro de NUBING SA, empresa dedicada a brindar servicios para comercio electrónico, basada en la plataforma B2B/2C/2E llamada nubing.net, que opera sin comisiones en transacciones comerciales y que integra con aplicaciones de gestión para digitalizar y facilitar procesos comerciales. Se trabajó junto a sus fundadores, quienes por ahora son los tomadores de decisión para las acciones de comunicación. Y en orden con lo planteado, se implementaron metodologías de trabajo para la optimización del presupuesto de comunicación de nubing.net propiedad de NUBING SA y el impacto en sus stakeholders.

La metodología usada para decidir la asignación de recursos a las distintas acciones de marketing y comunicación es llamada MCDA (Multiple Criteria Decision Analysis). Esta

metodología se utiliza para tomar decisiones en problemas dominados por múltiples objetivos, tiene base académica en la London School of Economics y los fundadores de NUBING SA, además de contar con publicaciones al respecto, hacen uso de ella de forma habitual.

El trabajo se estructura en la presentación de la empresa NUBING SA, la presentación de algunos de sus clientes (aquellos sobre los que se harán análisis de acciones y datos), el contexto en el que se desarrollan, el comportamiento de los consumidores en el canal online a nivel general y de forma particular para los casos analizados, la presentación de la metodología MCDA y su enfoque, los objetivos de la empresa para el área de comunicación, los objetivos de sus clientes, las opciones de acción, el análisis de contribución y costo de cada acción a cada objetivo y el análisis de resultados que pretende armar un listado de acciones de comunicación priorizadas según ratios de costo – beneficio.

Finalmente se espera contribuir a las ciencias de la comunicación en su parte más práctica demostrando que la eficiencia de acciones de comunicación online es mayor a la de acciones en medios fuera de internet.

Palabras clave:

| Comunicación | Internet | Comercio Electrónico | B2B | B2C | Online | Offline | MCDA |

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN pag 6

1.1 ¿Dónde está el tesoro?

1.2 Presentación de caso de estudio NUBING SA

1.3 Presentación de plataforma nubing.net

1.4 Presentación de área de comunicación de NUBING SA

1.5 Objetivo general

1.6 Objetivos específicos

2 MARCO DE REFERENCIA pag 50

2.1 ¿Quién podrá ayudarnos?

2.2 Uso de internet en Argentina

2.3 Estado actual del comercio electrónico

3 MARCO TEÓRICO pag 59

3.1 ¿Y si nos organizamos?

3.2 Enfoque socio-técnico (The Socio-Technical Approach)

2.5 La metodología (Multi Criteria Decision Analysis)

4 OBJETIVOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN pag 64

4.1 ¿Quién te ha visto y quién te ve?

4.2 Presentación de clientes –casos de estudio- de NUBING SA

- 4.3 Desarrollo y descripción de los objetivos del área de comunicación
- 4.4 Jerarquía de objetivos - Objetivos finales-

5 OPCIONES DE ACCIÓN ÁREA DE COMUNICACIÓN pag 75

- 5.1 **¿Todos los huevos en la misma canasta?**
- 5.2 Áreas de inversión para Comunicación
 - 4.2.1 Desarrollo y descripción de opciones de acción para el área de comunicación
 - 4.2.2 Opciones de acción según objetivos

6 MODELADO pag 81

- 6.1 **¿Seguro que nos conviene?**
- 6.2 Chequeo de seguridad

7 CONCLUSIONES pag 84

8 BIBLIOGRAFÍA pag 86

9 REFERENCIAS pag 87

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ¿Dónde está el tesoro?

Internet, medio frío de comunicación siguiendo la iniciativa de McLuhan¹, nos ha comunicado sin fronteras físicas, nos ha brindado la posibilidad de expresarnos y conectarnos más allá de nuestro mundo conocido, de compartir nuestras experiencias y por sobre todo de acceder a donde antes no podíamos. Y a la vez, claro está, estamos más abiertos a múltiples influencias y corremos nuevos riesgos. Como la desinformación por ejemplo, a la que estamos expuestos.

La red de redes, que de forma progresiva va abarcando el globo², ha dado la posibilidad de construir caminos y de tender puentes digitales creados con tecnologías de la información (infraestructura, hardware, software, contenidos y redes sociales)³. Y tal como sucediera con los caminos del campo a la ciudad en la Edad Media, luego del Siglo XII, los nuevos

¹ Iniciativa consistente en diferenciar los medios de comunicación en fríos y calientes, que dibuja numerosas sugerencias susceptibles de ser utilizadas y aplicadas a la hora de aproximarnos al estudio de la comunicación

² “Hacer que cualquier persona desde el rincón más inhóspito pueda acceder a internet es vital para Zuckerberg que, dejado a un lado la ambición por sumar el mayor número de usuarios posible a su red social, lleva un tiempo apostando por conectar el mundo”. Las cinco tecnologías clave del futuro, según Mark Zuckerberg <http://www.iprofesional.com/notas/215315-Estas-son-las-cinco-tecnologas-clave-del-futuro-segn-Zuckerberg>

³ Zukerfeld M., 2014 <http://flacso.org.ar/docentes/zukerfeld-mariano/> plantea 5 capas para la arquitectura de Internet. En cada una de ellas se muestra el empoderamiento de unos cuantos privilegiados que dictan reglas y constituyen a los propietarios de la red.

caminos digitales vienen dando pie a nuevas formas de comerciar a la distancia, movilizand o el paradigma del comercio tradicional.

Pero a diferencia de aquel suceso medieval, apoyado por la mejora continua de medios de pago online y la migración de operadores de logística y distribución hacia un modelo de negocio basado en “pick-up and delivery” de paquetes, el surgimiento de plataformas de comercio electrónico abiertas ha permitido la transformación de un usuario en un comerciante sin necesidad de local físico, sin necesidad de traslado. Ha permitido que empresas sin grandes inversiones iniciales puedan posicionar su marca y ofrecer sus productos a mercados no explorados. Por otro lado convirtió al comprador en un sujeto cada vez más informado al momento de decidir una compra. El Comercio Electrónico en 2010 representaba un volumen de ventas de 7.755 millones de pesos (B2B/2C) mientras que en 2014 alcanzó los 40.100 millones.⁴ Esto daría un crecimiento de más del 500%, pero siguiendo la inflación acumulada del año 2010 al 2014 (91,8% según INDEC) podríamos decir que el comercio electrónico a crecido en pesos un 235% aproximadamente.

“Domina el mensaje. Puedes tener un producto excelente pero si fallas en la comunicación, es como presenciar un show de comedia stand-up en otro idioma”⁵. Las

⁴ Cámara Argentina de Comercio Electrónico

⁵ Jobs S., 1997, “Think Different” <http://postcron.com/es/blog/10-lecciones-de-marketing-que-nos-enseno-steve-jobs/>

redes sociales online, la capa más “externa” de la red de redes según Zukerfeld⁶ regulan el comportamiento de los moderadores, influyen usuarios, viralizan novedades dentro de comunidades, moderan precios y definen compras. Según datos actuales, un 52% de los consumidores se deja influir por lo que ha visto en Facebook⁷ a la hora de hacer compras pero solo un 28% ha comprado directamente a través de una red social. En ese sentido se puede pensar que las redes sociales se transforman, progresivamente en la forma más eficiente para generar confianza en una marca, atracción por sus productos y/o adopción de sus servicios.

⁶ Zukerfeld M., 2010 “De niveles, regulaciones capitalistas y cables submarinos: Una introducción a la arquitectura política de Internet”

⁷ Estudio elaborado por DigitasLBi con una muestra de consumidores de ámbito internacional <http://www.startups.com.ar/2015/03/como-las-redes-sociales-influyen-en-la-decision-de-compra/>

1.2 Presentación de caso de estudio NUBING SA

NUBING SA es una empresa joven que brinda sus servicios a través de la plataforma nubing.net para la construcción de negocios online.

Técnicamente es una plataforma de comercio electrónico B2B/2C/2E⁸ propiedad de NUBING SA, abierta en comunicación, sin comisiones en transacciones comerciales y que integra con aplicaciones de gestión para digitalizar y facilitar procesos comerciales diarios. Con o sin integración a sistemas de terceros, desde aplicaciones específicas o sobre la plataforma nubing.net pero siempre junto al cliente.

Título	NUBING
Nro de versión	Actualización continua
Dirección URL (principal)	https://www.nubing.net/
Dirección URL secundaria	https://apps.nubing.net/
Idiomas	Español
Fecha de publicación	13 de octubre 2010
Autores de los componentes	NUBING S.A. D,I,C,Q,S,B

⁸ B2B Business to Business (o Empresa a Empresa) es un término en inglés que hace referencia al contacto con fines comerciales entre empresas. B2C Business to Consumer (o Empresa a Consumidor) es un término en inglés que hace referencia al contacto con fines comerciales entre empresas y consumidores finales. B2B Business to Employee (o Empresa a Empleado) es un término en inglés que hace referencia al contacto con fines comerciales entre empresas y sus colaboradores.

Pilares

- Servicio a través de **plataforma web**, con la premisa de abarcar el mercado PyME.
- Plataforma sin límites para la **comunicación o contactos** dentro y fuera de una organización.
- Espacio de **exposición de identidad, productos y servicios** como 1er paso en e-commerce.
- Acceso a **servicios de valor agregado (como apps de software)** que facilitan el comercio online.

Concepto

Para describir Nubing, tomamos el lugar de un usuario activo, es decir una Pyme con productos y servicios para vender. Con la creación de una cuenta en Nubing, el usuario accede a una identidad de negocios que le permite vender online. Esta funcionalidad es autosuficiente en el sentido que el usuario no necesita de una masa crítica en Nubing, sino que puede ser utilizada de manera autónoma.

Nubing provee una funcionalidad base de comercio electrónico que consiste en un mecanismo que abarca desde la exposición de sus productos y servicios, la toma de pedidos, hasta el procesamiento de la venta. Esta funcionalidad está disponible para todos los usuarios, basándose en dos objetivos principales:

- Brindar herramientas para el comercio electrónico.
- Aumentar las chances de venta.

Nubing no esconde la identidad, por lo tanto la compra y venta son libres. Al mismo tiempo, los usuarios pueden establecer conexiones entre sí. Existen dos posibles situaciones de conexión:

a) **Conexiones que mapean relaciones comerciales en el mundo real.** Los clientes y proveedores regulares que se encuentran en Nubing pueden hacer uso de la infraestructura de e-commerce que ya existe para digitalizar su toma de pedidos. Este es un incentivo para atraer nuevos usuarios.

b) Nuevas conexiones entre usuarios sin relación previa: Tanto el perfil, los productos y servicios de los usuarios pueden ser buscados desde la plataforma e indexados por Google y otros buscadores desde fuera de Nubing. Incluso, las conexiones pueden darse simplemente para mantener un contacto entre las partes o seguir novedades.

Esperamos que la mayor parte de las conexiones se den entre empresas (B2B) y entre empresas y consumidores (B2C). En el primer caso, podría tratarse de una relación comercial que existe actualmente o que puede darse en el futuro. El último caso se trataría de consumidores que “siguen” un negocio determinado al que tal vez le hayan comprado electrónicamente en el pasado a través de la plataforma.

Volvamos por un momento al proceso de toma de pedidos que mencionamos anteriormente. De manera básica, el mismo funcionaría de la siguiente manera:

1. Un potencial cliente tiene una necesidad de compra. Busca de manera más o menos específica un producto, un servicio o un perfil llegando a una cantidad de resultados que puede refinar. Puede hacer consultas y ponerse en contacto con potenciales vendedores.

Un cliente regular desea hacer sus pedidos frecuentes. Al ser conexión, el proceso usual de toma de pedidos (que normalmente se da mediante teléfono, e-mail, fax, etc.) es digitalizado⁹.

⁹ Este tipo de uso es un caso particular del proceso típico de toma de pedidos, ya que utiliza la misma infraestructura, desde una interfaz del usuario alternativa. Para un cliente esporádico que proviene de la Web, la forma de mostrar la información es la de un carrito de compras, mientras que la forma de mostrar los productos que se pueden solicitar para un cliente regular en un entorno B2B sea un catálogo. Esto tiene una

2. Cuando el cliente decide hacer el pedido, éste le llega al vendedor y puede ser de dos tipos:
 - a. Automático. El cliente hace click en “comprar” y dispara la siguiente secuencia: genera un pedido, realiza el pago y el pedido se acepta automáticamente. Esta es la secuencia es típica en e-commerce B2C.
 - b. Confirmable. El cliente genera un pedido, el vendedor decide si aceptarlo o no por distintos factores. Esta secuencia es típica en entornos B2B.
3. El vendedor realiza la entrega de la mercadería (a través de medios propios o de terceros)
4. La operación se cierra.

El proceso descrito, que puede entenderse como estándar para la mayoría de las transacciones comerciales, representa un flujo de información que puede ser utilizado desde diferentes ángulos. A este flujo de información en Nubing se lo llama **commerce pipeline**, en el que no se diferencia entre transacciones B2B y B2C.

El flujo de información que mencionamos antes dibuja un mapa de necesidades operativas de los usuarios que pueden cubrirse mediante herramientas que faciliten los procesos comerciales. Algunos de esos procesos son:

consecuencia muy importante para un usuario que quiera digitalizar su toma de pedidos: **debe cargar todos sus productos para aprovechar al máximo la utilidad de la funcionalidad**. Al mismo tiempo, habrá productos que no tengan una página específica, sino que son simplemente un registro (código, descripción, etc.)

- Gestión Orden de Compra
- Facturación
- Stock
- Catálogo
- Otros

Un ejemplo práctico sería el siguiente: un cliente realiza un pedido utilizando Nubing y este pedido (que puede contener uno o varios productos) es confirmado por el vendedor. Si éste estuviera utilizando una aplicación de facturación, este pedido debería verse reflejado en un nuevo borrador de factura que se genera en la bandeja de comprobantes. Luego, el vendedor confirma y emite la factura, que podría ser enviada con el producto. El comprador, al actualizar su bandeja de comprobantes verifica que la factura esté bien y la acepta para finalizar la operación.

Buscamos construir las aplicaciones básicas para gestionar el sistema administrativo, partiendo desde el comercio electrónico. Sabemos que el universo de necesidades y aplicaciones es mucho más grande del que podemos abarcar, por lo cual vemos como muy interesante la apertura de la plataforma a desarrollos de terceros¹⁰.

Visión

Ser la plataforma B2B/2C -con acceso a aplicaciones de gestión- líder de Argentina

¹⁰ Mediante la introducción de una Application Programming Interface (API) pública, siendo análoga a la estrategia que adoptan plataformas como Facebook o Twitter para brindar una experiencia completa a través del trabajo de otras personas. El Software As A Service crece a un 20% interanual según la consultora Gartner.

Misión

Ser líderes en la provisión de servicios para venta online en la Industria del Calzado

Equipo

NUBING está formado por profesionales con experiencia en diversas disciplinas que buscan brindar un servicio completo basado en metodologías de management, investigación y tecnología de la información.

Necesidad que cubre la empresa

Cuando el representante de una empresa encara la decisión de aprovechar Internet tiene dos necesidades principales;

- Identidad online como requisito básico
- Venta online: exposición de productos y servicios, toma de pedidos, venta y cobro

Ante las necesidades expuestas se enfrenta a las siguientes alternativas actuales:

- a) Construir un sitio web propio: un proyecto en sí mismo que requiere un presupuesto moderado dedicado a diseño, hosting, publicidad y herramientas de e-commerce, además el esfuerzo anterior requiere SEO -Search Engine Optimization- (servicio gratuito si se cuenta con la experiencia técnica necesaria) para aumentar las probabilidades de tránsito, sumado a la necesidad de SEM -Search Engine Marketing- (servicio por el que hay que pagar en función del alcance que se quiera tener).

b) Utilizar plataformas:

- MercadoLibre: una opción consolidada que facilita la exposición de los productos a un mercado con gran cantidad de usuarios pero muchas empresas consideran que no tienen identidad en la red, sienten que la comunicación está limitada y deben pagar comisiones altas por contacto. Se destacan los rubros “commoditizados” como electrónica de consumo, telefonía celular, computación y en general el mercado C2C.
- Social media (Facebook, LinkedIn y Twitter): plataformas con gran cantidad de usuarios que favorecen la fidelización de marca con los seguidores que ya la conocen. El comprador tiene una actitud mayormente pasiva sin soporte para e-commerce (excepto en forma de aplicaciones específicas) que lo limita a la búsqueda por nombre o seguimiento de recomendaciones. Esta actividad es difícil de medir y se espera que impacte en ventas offline. Por lo tanto, Social media es terreno fértil para el marketing y aplicaciones dedicadas al consumidor final.
- Cuponeras: de las opciones más pasivas y esporádicas en el comercio electrónico, pero fáciles de implementar puesto que delegan en la plataforma la exposición y comunicación de ofertas, pagando por ello una comisión determinada.
- Plataformas verticales (Despegar hoteles): plataforma dedicada a un producto o servicio específico que brinda espacio en la web solo a un segmento del mercado dedicado al mismo rubro que la plataforma.
- Clasificados (Olx): espacios de exposición en forma de anuncios clasificados gratuitos locales para trabajos, compras, ventas, inmuebles, servicios, comunidad y eventos.

- Directorios (Páginas amarillas): espacios de exposición de datos de contacto agrupados por grandes rubros.

Sin encontrar la solución ideal en el mercado, el decisor se pregunta:

- ¿Cómo hago para posicionar mi marca?
- ¿Donde expongo mis productos sin perder la esencia de “mi identidad”?
- ¿Qué pasa con el showrooming?
- ¿Cómo facturo lo que vendo?
- ¿Cómo convierto una venta en una relación duradera?
- ¿Donde hago base para hacer negocios integrándome a otras redes masivas?
- ¿Cuánto dinero tengo que invertir?
- ¿Tendré un resultado positivo?

Análisis

Al momento de relevar los datos, y origen de la empresa, surgieron algunas preguntas:

- a) ¿Conviene ofrecer servicio (SAAS¹¹) o producto (Paquete de Software por Licencia)?
- b) ¿Conviene cobrar comisión por contacto o no hacerlo?
- c) Existen las mismas soluciones desde más de una década; ¿hay lugar para la innovación?

Ante estas preguntas se relevó información:

- a) Las plataformas tienen una escalabilidad mucho mayor que las soluciones encaradas como productos; desde el punto de vista del usuario o cliente, las plataformas son más fáciles de entender y usar; el uso es rápido y no obliga al usuario a delegar tareas técnicas en otros, él puede hacerlo por sus propios medios. Este fenómeno puede observarse en ejemplos del mercado:

- E-bay cuenta con millones de usuarios a nivel mundial mientras que OS Commerce (un producto para comercio electrónico) posee miles de suscriptores también a nivel mundial y en el mismo período de tiempo. Más allá de las obvias diferencias entre ambas, tienden a cubrir la misma necesidad desde el punto de vista de una empresa que necesita vender sus productos y los resultados son claramente distintos.

¹¹ (el Software As A Service es un modelo de distribución de software donde el soporte lógico y los datos que maneja se alojan en los servidores de la empresa proveedora de tecnologías de información y comunicación (TIC), a los que se accede vía Internet desde un cliente. La empresa proveedora TIC se ocupa del servicio de mantenimiento, de la operación diaria y del soporte)

- Facebook propone la posibilidad de crear una página personal en minutos. Ese efecto, de ninguna manera podría ser alcanzado por la creación de páginas personales de Internet o el uso de una solución estilo Wordpress.

Por ende, la respuesta a la primera pregunta tiene que ver con una solución brindada como un servicio a través de una plataforma, con la premisa de abarcar el mercado.

b) La plataforma debería generar ingresos genuinos para ser sustentable. Para ello podríamos implementar el modelo de ingresos existente en el mercado (cobro de comisiones por contacto), encontrando las siguientes ventajas:

- Ingresos simples por el contacto entre comprador y vendedor
- Facilidad de comunicación del negocio tanto para clientes como para inversores
- Replicable

Por otro lado, estudiamos las desventajas del modelo:

- Para un proyecto nuevo sería complicado sobrevivir jugando con las mismas reglas de los players existentes y que lideran el mercado del comercio electrónico en el estado actual.
- La falta de conocimiento de la identidad de compradores y vendedores limita de manera severa el desarrollo del comercio electrónico; por ejemplo genera desconfianza y reduce la cantidad de oportunidades de compraventa haciéndolas poco flexibles.
- Finalmente, frena la innovación puesto que la provisión de otros servicios para facilitar el comercio electrónico serían impracticables.

Entonces, la plataforma no debería limitar la identidad ni la generación de contactos.

- c) Desde hace más de una década, las plataformas de comercio electrónico normalmente están concebidas desde el aviso o la publicación del producto y no desde la identidad de quién los vende u oferta. Desde nuestro punto de vista, una plataforma de comercio electrónico debería dar la posibilidad a quienes venden o deseen exponerse de poder establecer su presencia primaria en Internet como primer paso. Por ejemplo, una empresa que vende maquinaria debería tener la posibilidad de crear su espacio en Internet partiendo por la identidad de empresa o marca y luego tener un catálogo de productos estable (sin límite de tiempo ni cantidad de ítems) donde publicar sus productos y servicios.

Por otra parte, el comercio electrónico va más allá de la oferta, compra y pago de productos. **Esto significa que hay otros procesos relacionados directamente que hoy día se encuentran aislados.**

Para Nubing, una plataforma de comercio electrónico debería permitir a los usuarios acceder a servicios que le faciliten la operatoria diaria partiendo desde la compra-venta. Por ejemplo, al decidir la compra de un producto a un proveedor específico, el vendedor debe chequear si posee el stock suficiente, revisar la logística, facturar la venta, y finalmente entregar el bien. ¿Podría una plataforma asistirlo en estos procesos? Continuando con el caso, el registro de cada venta y su comprador, con el tiempo

permitirían al vendedor hacer seguimientos y campañas específicas, entre otros ejemplos.

Cliente

Los usuarios de Nubing pueden ser segmentados en dos clases en el ámbito local (Argentina):

Activos. Representantes de empresas, profesionales independientes o cualquier persona o entidad que desee vender o tener presencia de negocios en Internet.

Consumidores. Este grupo puede tener una intersección con el anterior, pudiendo explorar la plataforma no estando registrados para ciertas funcionalidades.

A nivel local, el tamaño del mercado objetivo es igual al del mapa Pyme argentino, es decir alrededor de **600.000**¹² empresas que registran empleos y si bien se descubrió, según datos estadísticos a nivel global en 2015, que mientras cerca del 90% de los comercios cuentan con presencia en línea sea a través de página web o redes sociales, solo 1 de cada 5 ofrece¹³ a sus clientes la opción de comprar sus productos y servicios en páginas de comercio electrónico. Lo que deja un mercado totalmente atractivo teniendo en cuenta.

¹² Según el Ministerio del Industria, las 592.000 pymes que existen en el país son responsables del 45% de las ventas totales. Hay 4.038.590 asalariados registrados en pymes sobre un total de 8.800.000 trabajadores registrados en todo el país. Son datos al año 2014 del Ministerio de Trabajo.

¹³ <http://www.infobae.com/2015/01/12/1620472-casi-el-50-los-argentinos-compraron-internet-2014>

Competencia

Para el análisis de la competencia, vamos a tener en cuenta los ejes principales sobre los que trabaja Nubing: comercio electrónico, servicio de identidad y aplicaciones de gestión. Dado que Nubing surge como una combinación de soluciones existentes, no existe un modelo exactamente igual en el mercado, a partir de ahí el siguiente análisis de la competencia.

a) Comercio electrónico:

En cuanto a plataformas de comercio electrónico, identificamos a MercadoLibre como líder del segmento, y su principal fortaleza es que controla el 75% de las compras de comercio electrónico a nivel nacional. Por otro lado, MercadoLibre es una solución probada que se encuentra operando desde 1999. Las principales debilidades que identificamos en este competidor respecto al segmento al que Nubing está orientado son:

- **Su foco original en transacciones C2C.** MercadoLibre nació en Argentina como versión local de eBay creciendo a nivel regional. Últimamente reconoce la importancia de las empresas como proveedoras por excelencia de productos y servicios (B2C) mediante esfuerzos como MercadoShops. Es difícil, sin embargo, torcer el rumbo de un servicio posicionado en el mercado hace más de una década.
- **Su modelo de negocios.** MercadoLibre cobra una comisión a los vendedores para que los usuarios puedan ponerse en contacto y cerrar la venta. La aparición de un competidor en el que la comisión no existiera convertiría esta decisión de negocio en su “talón de Aquiles”.

Aproximadamente, al 2012 solo unas 30.000 empresas vendían por MercadoLibre, lo cual dejaba un 95% del mercado Pyme sin cubrir, al que Nubing está dirigido con las siguientes fortalezas:

- Foco en transacciones B2B/B2C con acceso a aplicaciones y servicios a medida
- No cobrar comisiones a los vendedores por ponerse en contacto.

Una estrategia para trabajar cooperativamente con MercadoLibre podría ser la inclusión de sus servicios de medios de pago, MercadoPago (con o sin contrato de exclusividad), para la utilización de los usuarios de Nubing. Como así también permitir la publicación de productos en Mercado Libre desde la tienda online de cada cliente.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta que no estamos interesados en quitarle usuarios actuales, sino que apuntamos a un mercado potencial que aún no encuentra una solución óptima a sus necesidades, consideramos a MercadoLibre un competidor indirecto.

Existen un conjunto de empresas que se dedican a ofrecer soluciones de comercio electrónico para sitios web, basadas en productos propietarios u open source. Por nombrar algunas; Latinvia es una empresa que brinda servicios basados en productos propietarios.

b) Identidad online

En cuanto a directorios de empresas a través de los cuales el usuario puede buscar por rubro, producto o servicio, región u otros, podemos mencionar:

- **Guía de la Industria:** Es un listado orientado al segmento B2B en el que las empresas industriales pueden anunciarse abonando un monto. Fue fundado en 1954, con lo cual sus principales ventajas competitivas son: su trayectoria y la cantidad de información mapeada en sus casi sesenta años de existencia. Su modelo está migrando a la web, permitiendo que los usuarios creen una cuenta gratuitamente y cobrando publicidad por una cuenta premium.
- **Páginas Amarillas:** Es un listado orientado al segmento B2C en el que las empresas pueden anunciarse abonando un monto. Su principal ventaja competitiva es su alianza con las compañías telefónicas, que se ocupan de la distribución de sus publicaciones.

Podemos mencionar las siguientes debilidades de estos competidores:

- Son directorios estáticos, lo cual implica una falta de actualización en la información de las empresas y profesionales (identidad, productos, servicios, novedades)
- Dificultad para virar su trayectoria. En este sentido, su desafío más grande es conseguir que los anunciantes operen online.

Respecto a estos competidores, a los que también consideramos indirectos, Nubing se presenta como una solución B2B/B2C que nace, desde su origen, en la web, con el foco puesto en la interacción online de sus usuarios. Otra ventaja competitiva de Nubing es

que, además de consistir en un servicio de identidad y contacto, cubre necesidades complementarias: comercio electrónico y aplicaciones.

c) Aplicaciones de gestión

Empresas como Bejerman o Axoft (Tango Gestión) se han desarrollado y crecido fuertemente de la mano de herramientas de gestión más la capacitación operativa a empresas para su implementación. La visión es la integración de los procesos principales y secundarios vendiendo módulos estándar o enlatados. Al analizar el modelo de negocio de estas empresas entendemos como debilidades las siguientes:

- Proveen herramientas desktop (con requerimientos de mantenimiento, actualizaciones, etc.)
- Alto costo de setup para las empresas compradoras. Trabajan con el modelo histórico de software instalable en el cual se realiza un pago importante al comienzo (en el orden de los miles de pesos) obligando al usuario a afrontar un compromiso importante de antemano.
- Altos costos de distribución a través de mecanismos tradicionales de venta uno a uno

Si bien vemos las debilidades mencionadas más arriba, estas empresas presentan fortalezas como la trayectoria en el mercado y la gran cantidad de procesos mapeados e implementados en un vasto número de clientes.

Consideramos que frente a los competidores, las fortalezas son las siguientes:

- Las aplicaciones Nubing se venden como un servicio (SAAS), con las ventajas propias de este modelo.
- Nubing entiende que las aplicaciones son mas útiles cuando están integradas al un ambiente en el cual el estímulo principal es el comercio electrónico, en particular, la oferta de productos y la toma de pedidos.
- Feedback constante de requerimientos
- **La base de usuarios de Nubing constituye un mercado granja a quien vender aplicaciones de gestión, entendienddo que a medida que aumenta la cantidad de usuarios, aumentan las chances de venta.**

Nubing es consciente que la integración abre posibilidades de negocio. Por este motivo, se ve como posible forma de competir cooperando con estas compañías la apertura de una API pública que permita la integración y venta de aplicaciones de terceros.

Análisis FODA

Procedemos a exponer la síntesis del análisis **FODA**.

A nivel Interno

Fortalezas

- Staff
- Ser plataforma
- Desarrollo innovador

- Pilares fundamentales de la solución implementados y en funcionamiento
- Primer servicio (aplicación integrada a la plataforma) desarrollado y acorde a normativa vigente

Debilidades

- Tiempos de inserción y entendimiento de un concepto nuevo
- Tiempos requeridos hasta la monetización
- Requerimientos de capital para la multiplicación del modelo
- Riesgo inherente a todos los proyectos de Internet

A nivel Externo

Oportunidades

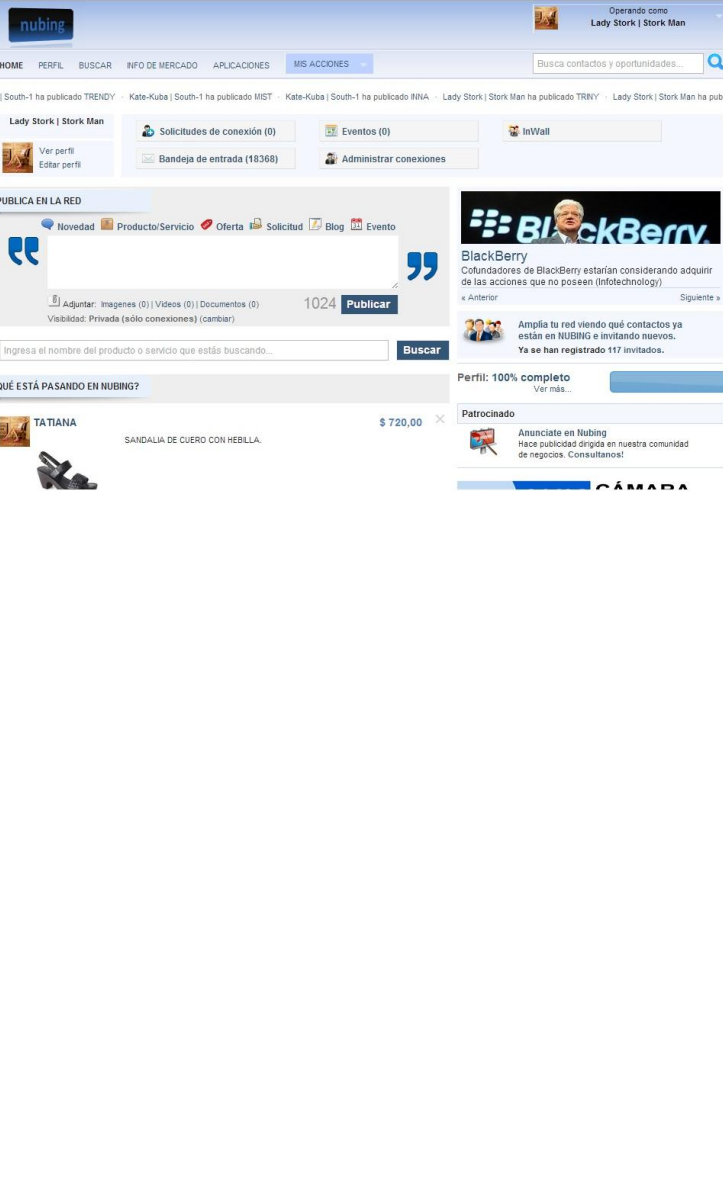

- Momento oportuno para abrirse a inversiones de capital
- Terreno fértil para los emprendimientos tecnológicos
- Mercado target aún no cubierto y en crecimiento
- Crecimiento sostenido de los accesos a Internet y compra mediante tarjetas de crédito
- Crecimiento sostenido en la adopción de SAAS

Amenazas

- Que big players de Internet se vuelquen al B2B de forma inmediata
- Que la adopción de SAAS sea más lenta de lo esperado
- Ataques informáticos

1.3 Presentación de plataforma nubing.net

Inicio | Administración de cuenta

	<ul style="list-style-type: none">● Perfil● Buscador● Aplicaciones● Mis acciones<ul style="list-style-type: none">○ Edición de perfil○ Configuración de cuenta○ Administración de catálogo○ Conexiones○ Perfil público○ Configuración de privacidad○ Bandejas<ul style="list-style-type: none">● Mensajes● Ventas● Compras● Solicitudes de conexión● Eventos● Cierre de sesión
	<ul style="list-style-type: none">● Publicaciones (Novedad, Producto/ Servicio, Oferta, Solicitud, Blog o Evento)


- ✓ Se accede con usuario y contraseña que se obtiene gratuitamente al registrarse en nubing.net
- ✓ El registro es personal, luego el usuario puede crear su organización (o + de 1 organización)
- ✓ Se ven atajos a las Solicitudes de conexión, Eventos, Bandeja de entrada, Administración de conexiones y al InWall, que es un área de comunicación privada exclusiva para miembros de cada organización.

Perfil de cuenta | Identidad del usuario

	<ul style="list-style-type: none"> • Acerca de... • Novedades • Catálogo • Blog • Info de contacto • Curriculum • Conexiones • Posicionamiento <ul style="list-style-type: none"> ○ Sector económico ○ Sector de ocupación ○ Ubicación
--	--

- ✓ Cada usuario tiene su espacio en la web con su perfil público, desde el cual puede generar contenidos o recibir notificaciones (mensajes, comentarios públicos, solicitudes de conexión, compras, etc)
- ✓ En cada perfil existe un espacio patrocinado para publicidad

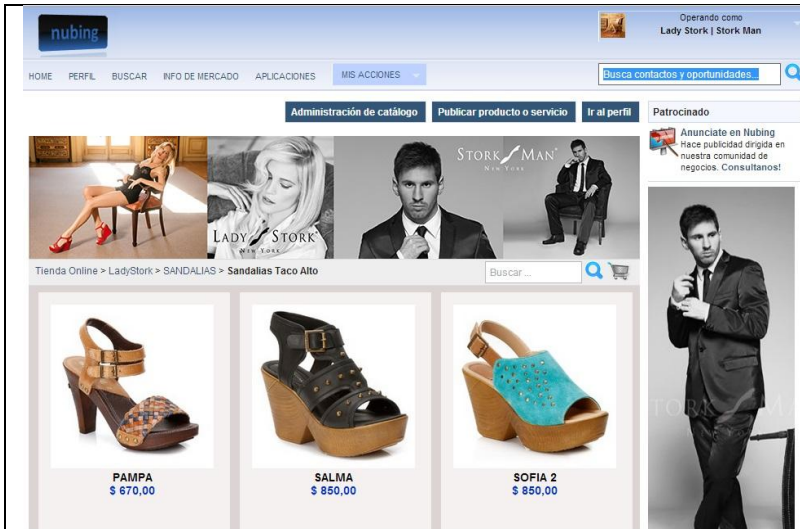
Perfil de cuenta | Identidad del usuario ORGANIZACIÓN

	<ul style="list-style-type: none">• Acerca de...• Novedades• Catálogos<ul style="list-style-type: none">○ Minorista○ Mayorista○ Otros• Blog• Info de contacto• Red comercial• Conexiones• Posicionamiento<ul style="list-style-type: none">○ Sector económico○ Sector de ocupación○ Ubicación
<p>✓ La diferencia fundamental entre un perfil organizacional y uno personal es la “institucionalidad”; esto significa que varios usuarios pueden ser miembros del Staff de una organización y o ser administradores.</p> <p>✓ nubing.net permite manejar múltiples catálogos de exposición y venta. Entre los ejemplos más comunes son la diferenciación minorista – mayorista por ejemplo. Todo administrado desde una sola cuenta.</p> <p>✓ El cambio de perfiles (de personal a organizacional o entre organizaciones se realiza</p>	

desde el combo “Operando como” que puede encontrarse arriba a la derecha del sitio.

- ✓ Otra sección importante es la exposición de la RED COMERCIAL de la organización, en caso que la tuviera.

Tienda online | Catálogos de exposición



La exposición de los catálogos puede variar según el público al que se dirija la organización. Dos son los tipos: mosaico o lista (como puede verse más abajo).

- Administración Catálogo

- Publicación de productos

- Multimedia
- Precios / A definir
- Ofertas

- Árbol de categorías

- Buscador

- Carro de compras

The screenshot shows the nubing website interface. At the top, there's a navigation bar with 'HOME', 'PERFIL', 'BUSCAR', 'INFO DE MERCADO', 'APLICACIONES', and 'MIS ACCIONES'. Below this, there are buttons for 'Administración de catálogo', 'Publicar producto o servicio', 'Ir al perfil', and 'Patrocinado'. The main content area displays a list of products under the category 'Sandalias Taco Alto'. Each product entry includes a small image, a name, a description, and a price set to 'A definir'. The products listed are PAMPA, SALIMA, SOFIA 2, and PAULINA. On the right side, there's a 'Patrocinado' section with an advertisement for 'Anunciate en nubing' and a large image of a woman in a black dress.





- Tomar ordenes de compra con precios definidos, sin precios o ambos
- Exposición a:
 - Usuarios de nubing.net
 - Usuarios de nubing.net según configuración de privacidad por grupos de usuarios
 - No usuarios de nubing.net

This screenshot shows a dynamic purchase form titled 'Orden de compra a Lady Stork | Stork Man'. It features a coupon field with the text 'Si dispone de un cupón de descuento ingreselo para acceder a ofertas especiales' and a button 'Ingresar mi cupón de oferta'. Below this is a table with columns for 'Producto', 'Características', 'Precio', 'Cant', and 'Total'. The product 'CONSEUO' is listed with the characteristic 'Color: Gza cinza'. The price and quantity fields are set to 'A definir'. There are buttons for 'Seguir comprando' and 'Continuar'.

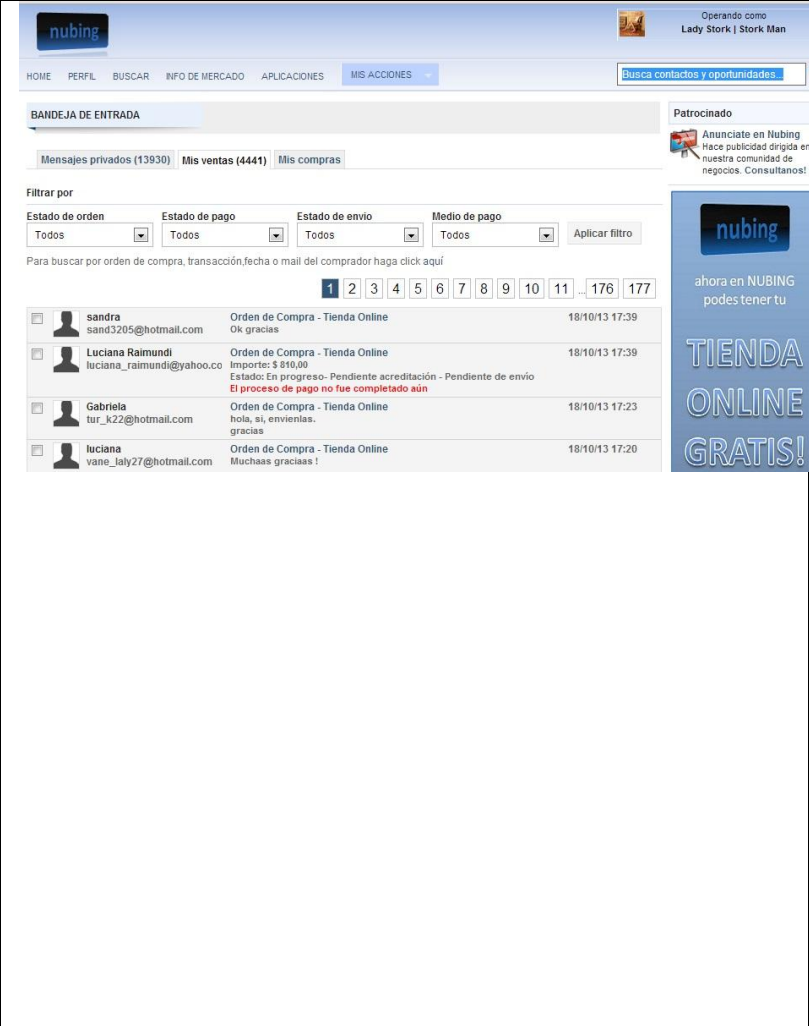
Las órdenes de compra se completan con formularios dinámicos para la carga de los datos que la empresa vendedora requiera de los compradores.

This screenshot shows a purchase order summary titled 'Orden de compra a Lady Stork | Stork Man'. It includes a table with columns for 'Código', 'Producto', 'Características', 'Precio', 'Cant', and 'Total'. The product 'CONSEUO' is listed with the characteristic 'Color: Gza cinza'. Below the table, there's a 'Medio de pago' section with 'A Convenir', an 'Envío' section with 'Envío no especificado - A definir', and a 'Total a pagar' section with 'A definir'. The order date is 'Fecha: lunes 21 octubre 2013 20:40'. There's also a 'Datos del comprador' section with fields for 'Usuario', 'Ciudad', and 'Id usuario'. At the bottom, there are buttons for 'Modificar compra' and 'Finalizar compra'.

Ofertas | Administración de promociones en tienda online

Ofertas para Tienda Online Ir al catálogo	
Seleccione tipo de oferta	
 Oferta Simple Esta oferta afectará a uno a más productos individualmente aplicándole un % de descuento.	 Oferta Paquete Esta oferta permite agrupar varios productos y asignarles un precio de oferta.
 Oferta por compra Esta oferta aplica de acuerdo a los productos que estén agregados en el carro.	 Oferta Cupón Emita los códigos de cupón para premiar a ciertos clientes con descuentos.
Ofertas simples disponibles <input type="button" value="Crear nueva oferta"/>	
OFERTA SIMPLE Este tipo de oferta se utiliza para afectar el precio de productos a seleccionar puntualmente. Del tipo “Solo por hoy, los productos A, B y C a un 50% de descuento”	OFERTA PAQUETE Este tipo de oferta es una nueva entidad que permite agrupar varios productos bajo un título, precio y descripción independiente del resto del catálogo.
OFERTA POR COMPRA Este es un tipo de oferta más complejo que afecta todo lo sumado al carro de compras. Se permite asignar cualquier tipo de fórmula matemática para resolver promociones puntuales.	OFERTA CUPÓN Este es un tipo de oferta más complejo que afecta todo lo sumado al carro de compras DEPENDIENDO DE CUPONENES especialmente emitidos a tal efecto.. Se permite asignar cualquier tipo de fórmula matemática para resolver promociones puntuales.

Bandeja de entrada | Mensajería y administración de ventas y compras



The screenshot shows the 'BANDEJA DE ENTRADA' (Inbox) section of the Nubing platform. It includes a navigation bar with 'HOME', 'PERFIL', 'BUSCAR', 'INFO DE MERCADO', 'APLICACIONES', and 'MIS ACCIONES'. Below the navigation, there are tabs for 'Mensajes privados (13930)', 'Mis ventas (4441)', and 'Mis compras'. A 'Filtrar por' section allows filtering by 'Estado de orden', 'Estado de pago', 'Estado de envío', and 'Medio de pago'. A list of messages follows, with columns for sender, subject, and date. A sidebar on the right contains a 'Patrocinado' (Sponsored) advertisement for 'TIENDA ONLINE GRATIS!'.

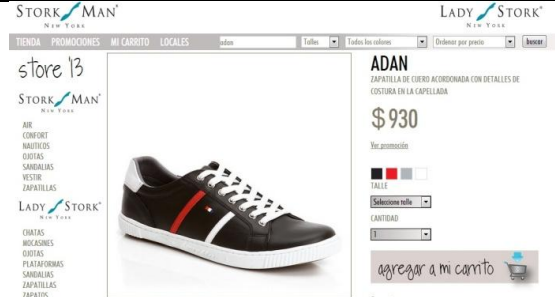
- Mensajes privados
- Mis ventas
- Mis compras
- Filtros:
 - Estado de orden
 - Estado del pago
 - Estado del envío
 - Por Medio de pago
- Búsqueda:
 - ID Orden
 - ID Medio de pago
 - ID usuario
 - Fecha
 - Mail del comprador

Producto en catálogo en nubing.net



The screenshot shows the product page for 'ADAN' shoes on the nubing.net website. The product is displayed with a price of \$930,00. It includes a 'Medios de pago' section with options like 'MercadoPago' and 'DineroMail', and a 'Distribución' section. There are also 'Características disponibles' for color and size.

Producto en aplicación "Sitio Web"



The screenshot shows the product page for 'ADAN' shoes in the 'Sitio Web' application. The product is displayed with a price of \$930. It includes a 'Ver asociación' section and a 'CANTIDAD' dropdown menu. There is also an 'agregar a mi carrito' button.

- ✓ La mensajería puede iniciarse por consultas o conversación sobre órdenes de compra.
- ✓ Se ve desde un solo lugar, sea que ingresen desde nubing.net o una aplicación integrada

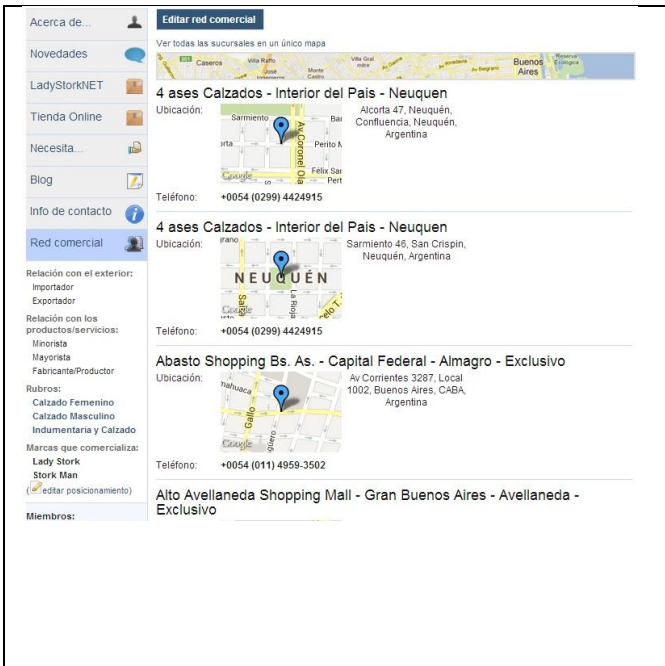
✓ Pueden intervenir el comprador y todos los usuarios administradores parte del Staff.

InWall | Espacio de comunicación interna <STAFF>



- El InWall es una red privada para comunicar a todos los miembros de una organización que sean usuarios de nubing.net y hayan sido asignados como parte de su Staff.

Red Comercial | de la empresa cliente



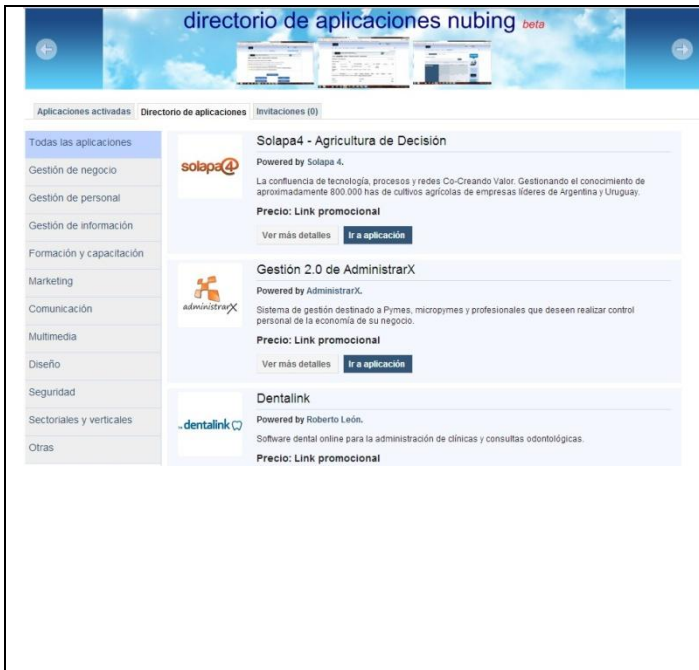
- Se puede exponer la red comercial donde los clientes pueden ubicar los productos y servicios en el mundo físico (sean franquicias, sucursales, etc).
- Si las organizaciones miembro (hijas) de la red comercial de otra (madre) tuviesen cuenta en nubing.net pueden aparecer como

<p>Ofreimientos Solicitudes</p> <p>Categoría En Indumentaria > Indumentaria de mujer (405): Calzado Femenino (400) Bolsos de mujer (4) Ropa interior (1)</p> <p>Ubicación Argentina (404) Bolivia (1)</p> <p>Características Fabricante/Productor (403) Mayorista (396) Minorista (396) Importador (312) Exportador (313) Servicios globales (1)</p> <p>Refinar Solo con precio (26)</p> <p>Filtros: Categoría: Indumentaria de mujer X</p> <p>Buscar</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 ... 20 21</p> <p>Se han encontrado 405 resultados. Viendo página 1 de 21.</p> <p>Ordenar por: Relevancia Más reciente Precio más bajo</p> <p>Ver resultados en el mapa</p>  <p>TATIANA SANDALIA DE CUERO CON HEBLLA.</p>  <p>Marca: Lady Stork</p> <p>Categoría: Indumentaria Indumentaria de mujer Calzado Femenino Sandalias</p> <p>\$ 720,00 Publicado por Lady Stork Stork Man el jueves 17 octubre 2013 Morón, Buenos Aires, Argentina</p> <p>Info comercial Fabricante/Productor, Mayorista, importador, Exportador, Minorista</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La búsqueda ofrece resultados por: <ul style="list-style-type: none"> ○ Categorías ○ Ubicación ○ Características ▪ Fabricantes ▪ Mayoristas ▪ Minoristas ▪ Importadores ▪ Exportadores ▪ Servicios globales ○ Solo precio ● Relevancia ● Fecha ● Precio más bajo
---	--

LA BÚSQUEDA DE PERFILES OFRECE RESULTADOS POR RUBROS, UBICACIÓN, (GEOREFERENCIADA) INFORMACIÓN COMERCIAL: FABRICANTES, MAYORISTAS, MINORISTAS IMPORTADORES, EXPORTADORES, SERVICIOS GLOBALES

Aplicaciones | Software de gestión

<p>HOME PERFIL BUSCAR INFO DE MERCADO APLICACIONES MIS ACCIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● SE ACCEDE A LA SECCIÓN APLICACIONES DESDE EL MENÚ PRINCIPAL DE NUBING.NET
--	---



- Tres solapas caracterizan la sección:
 - Aplicaciones instaladas
 - Directorio de aplicaciones
 - Invitaciones al uso
- En el directorio de aplicaciones se pueden encontrar apps desarrolladas por NUBING SA o bien por terceros



- En la sección de apps instaladas se listan las aplicaciones que el usuario haya decidido comprar. Se especifica:
 - Ingreso
 - Administración de acceso
 - Desactivación de aplicación
 - Sugerencia de a otros usuarios
- Algunas de las apps desarrolladas por NUBING SA son:
 - MAILING (envío masivo de mails promocionales a base de datos)
 - GECO (Gestor de Comprobantes Online)
 - SWAM (app para tienda online institucional a medida / versión básica)

GECO (Gestor de Comprobantes Online)

es una aplicación desarrollada por NUBING SA para la administración (toma y emisión) de órdenes de compra y emisión facturas electrónicas.

Permite la toma de pedidos online al integrarse con catálogo mayorista / minorista de pedidos.

The screenshot displays the GECO web application interface. At the top, there is a navigation bar with links for HOME, PERFIL, BUSCAR, INFO DE MERCADO, APLICACIONES, and MIS ACCIONES. A search bar on the right contains the text "Busca contactos y oportunidades...". Below the navigation bar, there is a header with "Cerrar aplicación" and a menu with "Clientes", "Productos y Servicios", "Reportes", and "Administración". The main content area is titled "Comprobantes" and includes tabs for "Abiertos", "Cerrados", "Cancelados", and "Borradores". There are buttons for "Refrescar" and "Nuevo comprobante...". A filter section contains fields for "Desde" and "Hasta", a "Condición" section with checkboxes for "Iniciada conversación" and "Aún no se ha iniciado conversación", and a "Tipo" section with checkboxes for "Orden de compra", "Factura", "Nota de crédito", and "Nota de débito". Below the filters, there are buttons for "Marcar como leído" and "Marcar como no leído", and a pagination indicator showing "11-20 of 787". A table lists purchase orders with columns for "Tipo Doc.", "Número", "Cliente", "Total", and "Estado".

Tipo Doc.	Número	Cliente	Total	Estado
Orden de compra	00000167-8	YAGI ELISA	5183.64	En Proceso
Orden de compra	00000265-9	AGUIRRE MANUEL ANTONIO	5183.64	En Proceso
Orden de compra	00000182-8	VAIDER ENRIQUE	5314.32	En Proceso
Orden de compra	00000144-14	GIANFELICI ADRIANA ROMINA	5009.40	En Proceso
Orden de compra	00001131	RANZANI A. Y FOSSATTI C.	5314.32	En Proceso
Orden de compra	00000439-34	OYARZUN ALBA E HIJOS S.R. L.	26237.64	En Proceso

1.4 Presentación de área de comunicación de NUBING SA

El área de comunicación de Nubing SA aún no existe como un departamento físico con profesionales dedicados exclusivamente al marketing y prensa de la empresa. Existe más bien en las reuniones de sus fundadores junto al responsable de comunicación y marketing de NUBING SA para servicio a clientes y a los profesionales de diseño y prensa que se suman para cumplir el desafío de crear un Plan de Comunicación 2016 que se alinee a los dos objetivos generales de la empresa, los cuales se detallarán en el capítulo 3 de esta tesis.

La necesidad de profesionalizar el área de comunicación de NUBING SA surge luego de haber analizado los esfuerzos eventuales de comunicación online y offline (tanto propios como de sus clientes) y visto que los resultados anteriores habían sido buenos en términos de clientes logrados. Se sabe que “la comunicación institucional” debe dejar de ser algo eventual para pasar a ser parte de la estructura organizacional pero sin dejar de lado dos cuestiones fundamentales:

1. El presupuesto asignado al área es limitado
2. Hay múltiples objetivos y en conflicto

Entonces se comenzó por relevar el historial de comunicación de la empresa para comprobar si aquello que se venía comunicando iba en línea con lo que había sucedido internamente año tras año.

Etapas de comunicación

Procedemos a exponer en un eje de tiempo que va desde el año 2010 (inicio) hasta el año 2016 (proyectado) los ingresos, egresos y resultados de NUBING SA.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ 6,75	\$ 28,32	\$ 35,93	\$ 76,92	\$ 100,00
EGRESOS	\$ 9,81	\$ 15,59	\$ 17,22	\$ 28,47	\$ 35,92	\$ 64,77	\$ 69,23
RESULTADO	\$ -9,81	\$ -15,59	\$ -10,47	\$ -0,15	\$ 0,01	\$ 12,15	\$ 30,77

Como se puede apreciar en el cuadro se tomaron años de a pares (marcados con distintos tonos de color gris) para agruparlos según la estrategia de comunicación adoptada en cada período:

- El período que va del año 2011 al 2012 se corresponde con la estrategia de comunicación llamada “EMPRENDEDORES DE GARAGE”.
- El período que va del año 2013 al 2014 se corresponde con la estrategia de comunicación llamada “EMPRENDIMIENTO ORIENTADO A CLIENTES”.
- El período que va del año 2015 al 2016 se corresponde con la estrategia de comunicación llamada “EMPRESA DE E-COMMERCE TOTAL”

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	INICIO	"EMPRENDEDORES DE GARAGE"		"EMPRENDIMIENTO ORIENTADO A CLIENTES"		"EMPRESA DE E-COMMERCE TOTAL"	

Esta tesis en particular sirve de herramienta de debate para el armado de la estrategia de comunicación, su plan de acción y asignación de presupuesto. Pero esto se detallará de forma particular en los capítulos 4 y 5 de este capítulo.

Hemos visto que los períodos de comunicación también coinciden con las etapas de desarrollo técnico de la empresa. A saber:

- El período que va del año 2011 al 2012 se corresponde con la etapa PLATAFORMA B2B/2C/2E DE NETWORK ABIERTA A PYMES Y PROFESIONALES.
- El período que va del año 2013 al 2014 se corresponde con la etapa ACCESO A APLICACIONES CLOUD (PROCESOS) PARA CLIENTES PREMIUM.
- El período que va del año 2015 al 2016 se corresponde con la etapa DESARROLLO DE MERCADOS VERTICALES: CALZADOS.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	INICIO	PLATAFORMA B2B/2C/2E DE NETWORK ABIERTA A PYMES Y PROFESIONALES		ACCESO A APLICACIONES CLOUD (PROCESOS) PARA CLIENTES PREMIUM		DESARROLLO DE MERCADOS VERTICALES: CALZADOS	

Todo esto en un contexto que fue acompañando el surgimiento de empresas de base tecnológica, el auge de grandes empresas internacionales basadas en internet para el comercio electrónico, algunas normativas locales ¹⁴que animaron a cubrir la necesidad de

¹⁴ El primer servicio que se eligió para brindar como aplicación integrada a la plataforma es un sistema de facturación según **Resolución General N° 2758 de AFIP**. La misma implica la adopción progresiva y obligatoria del régimen de Factura Electrónica por un segmento cada vez más grande de contribuyentes.

ciertos procesos digitalizados y la persistencia de los fundadores de NUBING SA que sentaron las bases para que el proyecto pase de emprendimiento a empresa:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	INICIO	INCUBADORAS,		SEGUNDA BURBUJA .COM?	CONTINUA EXPANSIÓN DEL	CONTINUA EXPANSIÓN DEL	
		ACELERADORAS, SEGUNDA		LAS APPS SON LA CLAVE?		E-COMMERCE,	
		OLA DE INVERSIÓN TECNO		CRECIMIENTO DEL E-		CONSOLIDACIÓN DE	
				COMMERCE		SOLUCIONES CLOUD	

Modelo de ingresos actual y punto de equilibrio

- Cuentas Premium basadas en:
 - Aplicaciones de software SAAS¹⁵ integradas a la plataforma
 - Sistemas de gestión integrados a la plataforma
 - Otros servicios relacionados con procesamiento de ordenes de compra, diseño y marketing para la comunicación en redes

El siguiente gráfico relaciona la evolución financiera de NUBING SA según los períodos mencionados anteriormente. Nótese que el punto de equilibrio financiero se da en el año 2014, cuando finaliza el período “EMPREDIMIENTO ORIENTADO A CLIENTES”.

¹⁵ El Software As A Service es un modelo de distribución de software donde el soporte lógico y los datos que maneja se alojan en los servidores de la empresa proveedora de tecnologías de información y comunicación (TIC), a los que se accede vía Internet desde un cliente. La empresa proveedora TIC se ocupa del servicio de mantenimiento, de la operación diaria y del soporte.



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ 6,75	\$ 28,32	\$ 35,93	\$ 76,92	\$ 100,00
EGRESOS	\$ 9,81	\$ 15,59	\$ 17,22	\$ 28,47	\$ 35,92	\$ 64,77	\$ 69,23
RESULTADO	\$ -9,81	\$ -15,59	\$ -10,47	\$ -0,15	\$ 0,01	\$ 12,15	\$ 30,77
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INICIO		PLATAFORMA B2B/2C/2E DE NETWORK ABIERTA A PYMES Y PROFESIONALES		ACCESO A APLICACIONES CLOUD (PROCESOS) PARA CLIENTES PREMIUM		DESARROLLO DE MERCADOS VERTICALES: CALZADOS	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INICIO		"EMPRENDEDORES DE GARAGE"		"EMPRENDIMIENTO ORIENTADO A CLIENTES"		"EMPRESA DE E-COMMERCE TOTAL"	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INICIO		INCUBADORAS, ACELERADORAS, SEGUNDA OLA DE INVERSIÓN TECNO		SEGUNDA BURBUJA .COM? LAS APPS SON LA CLAVE? CRECIMIENTO DEL E-COMMERCE		CONTINUA EXPANSIÓN DEL E-COMMERCE, CONSOLIDACIÓN DE SOLUCIONES CLOUD	

Plan de comunicación anterior (eventuales)

Los proyectos anteriores a la implementación del método MCDA para el área de comunicación de NUBING SA estaban dirigidos de forma básica a comunicar abiertamente la existencia de un emprendimiento que se dedicaría a facilitar procesos digitales para el

comercio electrónico (y sus procesos relacionados) y luego, más maduro, a asistir a sus clientes Premium en temas de comunicación y marketing online. La llegada al usuario target se había realizado a través de:

- Invitaciones desde NUBING
- Viralización de “early adopters”
- Campaña de marketing online
- Medios
- Sitios específicos para aplicaciones “core” y su correspondiente comunicación

Tácticas usadas al inicio:

- a) Trabajar el servicio de toma de pedidos/ catalogo orientado a un nicho específico dentro del segmento Pyme para su posterior propagación.
- b) Explorar posibles alianzas con partners tecnológicos para la comunicación de la sección aplicaciones y la oferta de aplicaciones puntuales.
- c) Favorecer la posibilidad de interacción entre usuarios y no usuarios. En esa interacción, donde tanto productos y servicios, como los perfiles personales u organizacionales serían los atractores principales de búsqueda, favoreciendo la multiplicación de contactos y derivando en la posibilidad de que los usuarios expandan sus oportunidades de negocio. De esta forma los usuarios configurarían un mercado interno que es el target de las aplicaciones de gestión ofrecidas como software as a service.

Diferencial a comunicar | e-commerce total

Nubing SA brinda a sus clientes un servicio basado en la atención personalizada al cliente siguiendo el esquema de “E-commerce TOTAL”. Esto significa que todo el trabajo se

alinea a una estrategia de negocios junto al cliente (desde el diseño hasta la implementación de la plataforma).

Dependiendo el caso, para que el cliente actual sepa que puede concentrar y delegar las tareas asociadas al canal online se proveen servicios que abarcan:

- La catalogación y fotografía de los productos
- El desarrollo de canales de comunicación
- La gestión diaria del e-commerce
- E-marketing y performance
- Atención al cliente
- Integración a medios de pago

Diferencial a comunicar | verticalidad

Como se muestra más arriba en este capítulo, se propone que el período que va del año 2015 al 2016 se corresponda con la etapa **DESARROLLO DE MERCADOS VERTICALES: CALZADOS**.

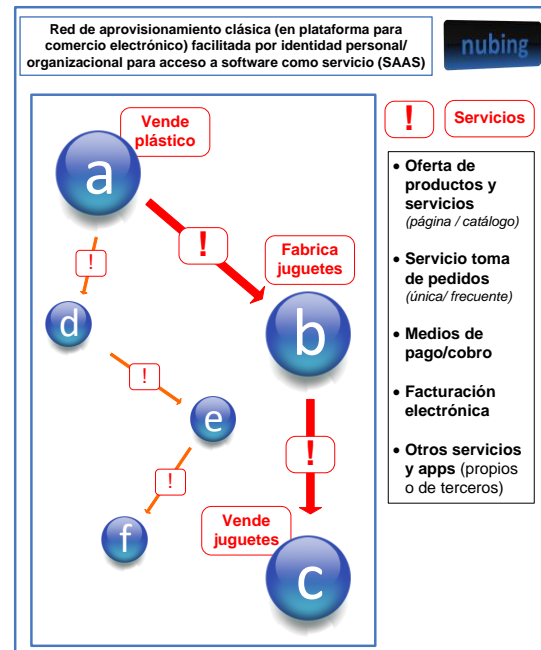
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	INICIO	PLATAFORMA B2B/2C/2E DE NETWORK ABIERTA A PYMES Y PROFESIONALES		ACCESO A APLICACIONES CLOUD (PROCESOS) PARA CLIENTES PREMIUM		DESARROLLO DE MERCADOS VERTICALES: CALZADOS	

Esto se debe a que si bien NUBING SA tiene clientes de varios rubros (gastronómico, insumos para gastronomía, construcción, entre otros) se especializa en el rubro del calzado donde cuenta con empresas que conectan su cadena comercial:



1. Insumos para el calzado (suelas, bases)
2. Fabricación del calzado
3. Comercialización mayorista del calzado
4. Llegada al consumidor final

Sin importar el lugar que ocupe el cliente en la cadena comercial de su industria o rubro (fabricante/productor, distribuidor, local a la calle, etc.), si su actividad comercial se basa en la venta de productos, un sitio web institucional no es suficiente para la dinámica del consumidor actual, quien salta de sitio en sitio buscando precios, disponibilidad de stock, ofertas y marcas. En nubing.net se ayuda al cliente a dar presencia en internet a su negocio



y las herramientas necesarias para que pueda tomar pedidos/ vender online.

Diferencial a comunicar | digitalización de procesos

El comercio electrónico es solo el comienzo; es en los pasos posteriores a la venta donde las aplicaciones de software como servicio, simples de usar y a bajo costo comienzan a ser relevantes en el día a día administrativo. Se sigue una secuencia similar a la siguiente enumeración de tareas:

- Registro: gratuito e ilimitado
- Publicación de productos y servicios en páginas: gratuito e ilimitado
- Cuenta premium: cobro mensual
- Aplicaciones: período de prueba gratuito y luego cobro mensual por instancia activada.

Se le propone al cliente crear una cuenta gratuita, explorar las herramientas que están a disposición gratuitamente y luego pueda acceder a servicios y aplicaciones específicas.

Crear una Tienda Online básica en nubing.net requiere seguir los siguientes pasos:

- Crear identidad institucional
- Armar catálogo de productos y servicios
- Definir medios de envío y cobro
- Interactuar con visitantes y clientes

Diferencial a comunicar | beneficios para el usuario

- Oportunidades de negocios
- Reducción de costos transaccionales y operacionales
- Acceso a tecnología a un click de distancia

1.5 Objetivo general:

Detallar los resultados del trabajo desarrollado en el área de comunicación de NUBING SA (mediante la puesta en práctica de metodologías que buscan optimizar presupuestos) para demostrar que los recursos asignados a comunicación online (paga o gratuita) son más eficientes (en términos relativos) que la publicidad fuera de internet.

1.6 Objetivos específicos:

1. Detallar las metodologías de trabajo, y su enfoque sistémico, para la asignación de recursos en el área de comunicación de la empresa NUBING SA.
2. Analizar las acciones realizadas por el área de comunicación para 3 clientes premium de NUBING SA con el fin de obtener datos numéricos.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ¿Quién podrá ayudarnos?

Estructurar el área de comunicación de NUBING SA resulta un proceso complejo teniendo en cuenta las siguientes características:

- Empresa joven. Para el año 2016 la empresa estará comenzando su sexto año de trabajo en el mercado. Con sólida presencia como proveedora de soluciones de comercio electrónico para la industria del calzado principalmente.
- Recursos limitados. Si bien a lo largo de sus años de trabajo NUBING SA ha hecho acciones de comunicación y marketing, nunca lo había hecho de forma planificada. Al decidir hacerlo, se lo propone con la necesidad de optimizar la relación costo – beneficio acorde a un presupuesto limitado.
- Grandes expectativas comerciales. La plataforma nubing.net puede escalar sus servicios de autoadministración en mayor proporción a sus servicios de asesoramiento Premium. Esto puede darse por la lógica razón de que los primeros crecen en función a la cantidad de personas alcanzadas mientras que los segundos requieren de un alcance uno a uno como así también mayor cantidad de recursos asignados a la satisfacción del cliente. En tal sentido, estas expectativas de aprovechar la economía de escala, que deben lograr una masa crítica para que suceda, requieren un gran esfuerzo en tiempo y dinero.
- Múltiples objetivos y en conflicto. La plataforma nubing.net ofrece desde soluciones gratuitas hasta soluciones de software que requieren de consultoría de

alto nivel e integración con sistemas de gestión externos. Por tanto, son muchos los frentes a cubrir para poder comunicar una imagen institucional de forma homogénea.

En ese sentido se trata de ubicar a la empresa en contexto nacional en cuanto al uso de Internet y estado actual del comercio electrónico.

2.2 Uso de internet en la Argentina

Dos de las organizaciones referenciales a la hora de conocer las estadísticas globales que involucran a la red de redes, Internet Live Stats e Internet Society anunciaron que el 2015 inicia con **tres mil millones de personas conectadas a Internet**, una cifra que se traduce en que el 42% por ciento del orbe ya cuenta con algún tipo de acceso frecuente a la autopista de la información y la comunicación.

La estadística ratifica el constante crecimiento de la penetración y el acceso a Internet, lo que la convierte en un elemento clave a considerar para quienes desde cualquier ángulo están relacionados con la autopista de información y la comunicación, ya no sólo en el ámbito personal o comercial sino para los gobiernos del mundo.

Para fines de 2014, Argentina contaba con 12.893.410 millones de accesos residenciales ¹⁶a Internet, con un claro predominio del servicio de banda ancha, de acuerdo a cifras

¹⁶ <http://www.lanacion.com.ar/1745984-internet-en-la-argentina-128-millones-de-accesos-de-banda-ancha-y-un-dominio-del-adsl-por-sobre-el-cable>

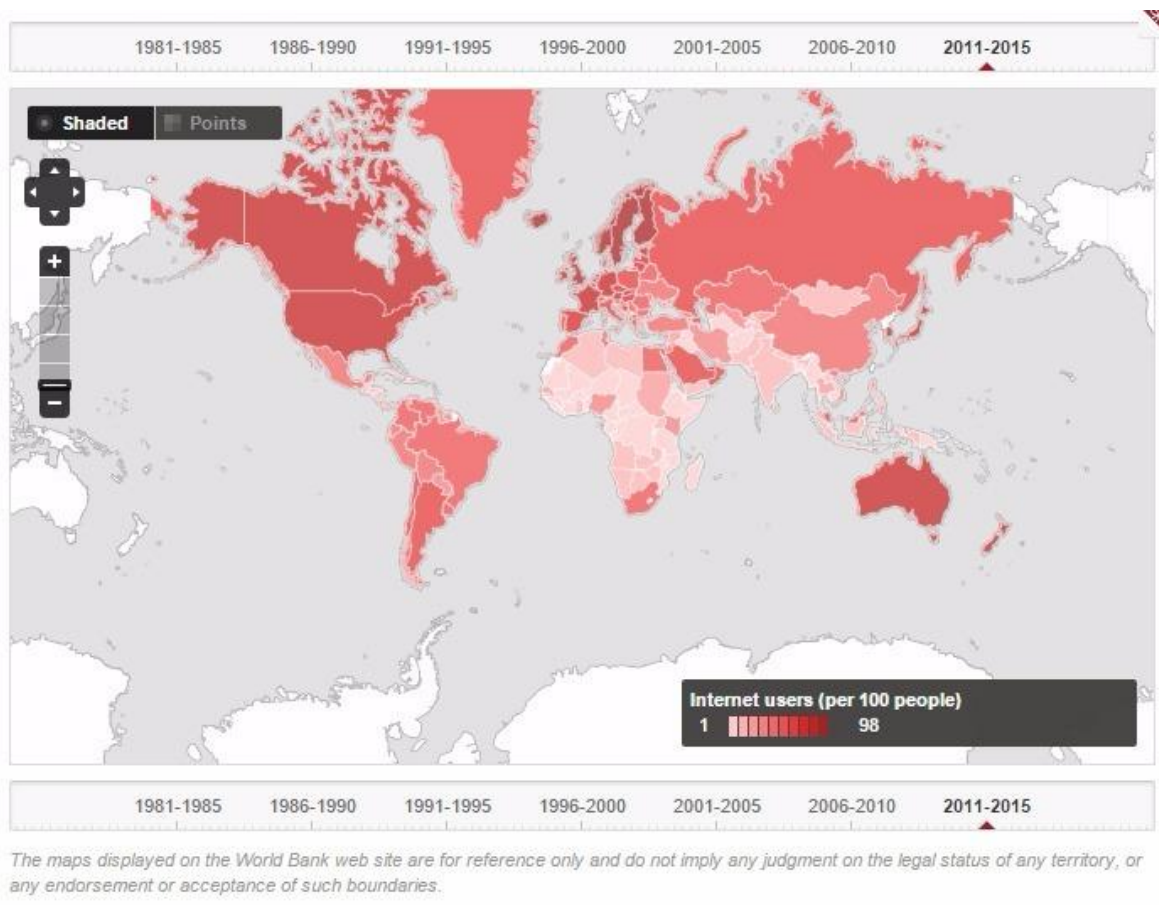
publicadas por el INDEC a junio de este año. La banda ancha conforma la mayor parte de las conexiones, con unos 12.858.256 accesos, y se ubica lejos de los aún existentes servicios de dial up, con 31.442 de accesos telefónicos.

La tecnología dominante está en el ADSL, con 3.318.948 accesos a junio de este año, seguido por el cablemodem, con 1.179.652 accesos. Además, el INDEC agrupa a las conexiones desde smartphones y tabletas mediante un chip GSM dentro de la categoría de banda ancha, y en esta edición reportó unos 8.357.040 accesos móviles dentro de la categoría Wireless y otros.

Internet se convirtió en un servicio más dentro de los requisitos que tienen los hogares argentinos, y detrás de estos números existen comportamientos que definen diversas formas de uso del acceso a la red de redes.

De acuerdo al reporte Acceso a Internet y tecnología residencial de la consultora Carrier y Asociados, más de la mitad de los hogares conectados a Internet cuenta con al menos dos computadoras personales. La tradicional PC de escritorio aún mantiene su vigencia, con una presencia en el 76 por ciento de los hogares con acceso a la Red. No obstante, en el podio de los dispositivos de acceso a Internet el teléfono móvil se ubica al tope, seguido por los diversos formatos de computadora personal (sea de escritorio, portátil o todo en uno) y en el tercer lugar se encuentran las tabletas.

El siguiente mapa mundial ¹⁷ muestra un indicador de acceso a Internet cada 100 personas en escala de colores de 1 a 100.



Definido como un formato de equipo orientado para el uso recreacional, en la Argentina existen aproximadamente unos 2 millones de tabletas, según el reporte de Carrier y Asociados. El acceso a las redes sociales, la lectura de artículos en la Web o de libros electrónicos y reproducir videos y canciones son las actividades más realizadas por los usuarios argentinos desde las tabletas. Su uso está delimitado dentro de los hogares, ya que la mayoría de las tabletas comercializadas en el país sólo cuentan con acceso vía Wi-Fi.

¹⁷http://data.worldbank.org/indicador/IT.NET.USER.P2/countries/1W?order=wbapi_data_value_2013%20wbapi_data_value%20wbapi_data_value-last&sort=desc&display=map

Siguiendo la lógica de comparación del capítulo anterior vemos como el aumento de los usuarios de internet acompaña la evolución de NUBING SA:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	INICIO	"EMPRENDEDORES DE GARAGE"		"EMPRENDIMIENTO ORIENTADO A CLIENTES"		"EMPRESA DE E-COMMERCE TOTAL"	

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	INICIO	53,05%		62,30%		Tendencia en alza	
		*Porcentaje de acceso a Internet en la Argentina					

2.3 Estado actual del comercio electrónico

Cada día aumenta el número de empresas y profesionales que explora Internet como medio para vender dentro y fuera de su país ¹⁸(ya es un hecho que el software es un servicio y sube a la nube; 100% más cada año). A su vez, ya para fines del 2014 en Argentina, uno de cada dos usuarios compró por internet¹⁹. Este dato fue revelado por el presidente de la CACE, Gustavo Sambucetti, en una entrevista con el medio digital *Infobae*. **La**

¹⁸ Para 1999 se fundó la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Es una Asociación Civil sin fines de lucro constituida con el objetivo de divulgar y promover el uso y desarrollo de las nuevas tecnologías aplicadas al trabajo y los negocios, las comunicaciones, el comercio y los negocios electrónicos. Hoy en día cuenta con más de 350 socios de diferentes sectores de la industria, comercio y servicios que posibilitan la realización de los negocios y del comercio electrónico en la Argentina y la región, siendo la principal institución nacional en fomentar esta nueva modalidad de trabajo y negocios.

¹⁹ <http://www.infobae.com/2015/01/12/1620472-casi-el-50-los-argentinos-compraron-internet-2014>

indumentaria, los electrodomésticos y la electrónica son los rubros más elegidos por los compradores argentinos.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
		PLATAFORMA B2B/2C/2E DE		ACCESO A APLICACIONES		DESARROLLO DE	
	INICIO	NETWORK ABIERTA A PYMES		CLOUD (PROCESOS) PARA		MERCADOS VERTICALES:	
		Y PROFESIONALES		CLIENTES PREMIUM		CALZADOS	

En el marco del crecimiento del comercio electrónico en los rubros mencionados anteriormente, se hace referencia al esquema que muestra para 2015-2016 un esquema orientado al desarrollo de mercados verticales, en especial de CALZADO donde NUBING SA se orienta (debido a la calidad y cantidad de empresas que confían en sus servicios); “en los últimos 6 meses, las ventas de zapatillas y de ropa deportiva hechas por internet crecieron en aproximadamente un 403% solo en la provincia de Catamarca, mientras que en otras jurisdicciones el volumen de ventas también se disparó en magnitudes similares a las de la provincia.” Así lo confirmó la firma Netshoes, uno de los operadores de tiendas on line de artículos deportivos y de recreación, que destacó que el crecimiento se puso en evidencia hasta el pasado mes de julio y en un período de 6 meses desde que comenzó a realizarse la medición.

Se calcula que el número de compradores online en la Argentina ascendió al 49,33% con un nivel de penetración mayor en la franja etaria de 18-24 años, alcanzando el 37%, mientras que la población de 25-34 años cubre el 35%. Actualmente, los hombres (57%) tienen mayor actividad en las compras virtuales en comparación con las mujeres (43%). Asimismo, la Ciudad de Buenos Aires concentra el 54% de los compradores online,

seguido por el Gran Buenos Aires con el 26% y el resto del país con el 20 por ciento. Admitió que en estos últimos años también creció el número de **personas de entre 40 y 50 años interesadas en aprender a usar las nuevas tecnologías** y hacer compras online, además de que consumen más. "Cuanta más educación y nivel económico tiene la persona, más compra por internet", aseveró.

Si bien no todos los sectores se encuentran en línea, para el 2015 se prevé que más empresas e industrias se incorporen a la venta online, expandiendo así sus mercados. A su vez, el uso de los dispositivos móviles ha beneficiado el incremento de las transacciones online.

Mensualmente las compras online representan **2.500 millones de pesos promedio**, no solo agrupando las empresas que operan en su cien por ciento online, sino también los segmentos online de las cadenas tradicionales (supermercados, casas de electrodomésticos, entre otros). "Hay dos tipos de clientes: el que compra solo por internet y el multicanal, que es aquel que consulta por internet pero compra en la tienda física", dijo. No obstante, a pesar del crecimiento a pasos agigantados, aún falta maduración en el mundo del comercio online. Según datos estadísticos a nivel global en 2015, se descubrió que mientras cerca del 90% de los comercios cuentan con presencia en línea sea a través de página web o redes sociales, solo 1 de cada 5 ofrece a sus clientes la opción de comprar sus productos y servicios en páginas de comercio electrónico.

El estudio *MerchantScope* reveló que los empresarios consideran que las dos barreras más importantes para la adopción de tecnologías son los costos (46%) y la falta de conocimiento

técnico (31%). Los consumidores online representan el 49 por ciento de los usuarios de Internet en Argentina, más de 14 millones de personas, sostiene el informe.

Del relevamiento también surge que 9 de cada 10 compradores busca y compara precios antes de tomar la decisión de compra, aunque luego realice la operación en un establecimiento físico. "El comercio electrónico en Argentina sigue creciendo a tasas muy importantes. El número de ventas online representan un 1,6 por ciento de las ventas totales minoristas de Argentina", sostuvo Gustavo Sambucetti, presidente de CACE, en un comunicado. Del total de ventas online por 40.100 millones de pesos (excluyendo el IVA), 36.300 millones fueron bajo la modalidad empresa a consumidor y 3.800 millones en transacciones entre consumidores.

En el último año también se incrementó el uso de tarjetas de crédito para realizar las operaciones, un medio de pago que utilizaron 7 de cada 10 compradores online. Según la entidad que nuclea a las principales empresas del sector, entre los factores que favorecieron el crecimiento se encuentra la cantidad de usuarios de Internet, que en el país pasaron de 7,6 millones en 2004 a 32,2 millones a fines de 2014.

El uso de las redes sociales para la promoción online y el aumento de los teléfonos móviles para realizar ventas, también resultaron como variables significativas. "La masividad de las redes sociales, sobre todo en la Argentina, hace que no tengamos que medir likes o reproducciones de videos, sino que nos permite mirar cómo cambian las ventas y el engagement, y lanzar nuevas unidades de negocio a partir de estas plataformas". En este

sentido, Alejandro Zuzenberg ²⁰ propone también ofrecer a los usuarios una experiencia multipantalla, en la que las redes sociales ocupen el rol de descubrimiento de una marca, y los portales de e-commerce, el de la compra. A su vez, el directivo afirma que la tendencia en el mercado del comercio electrónico es la personalización de lo que se ofrece al usuario. “Lo que vos le mostrás a tu cliente o es personal o es spam”, dice Zuzenberg. Además agrega que los argentinos abrimos Facebook 14 veces por día, y con respecto a lo que ese tiempo significa para las empresas, explica: “Hoy el éxito no está en el click, sino en la detención; si vos lográs que un usuario detenga por 3 o 5 segundos su flow y pare el pulgar en tu aviso, ahí ganaste”. Las conclusiones pueden verse en el siguiente gráfico, donde Argentina ocupa el primer lugar de Latinoamérica en cuanto a acceso y uso de Internet, como segunda en cantidad de usuarios de Facebook²¹:

PAÍSES	Usuarios de Internet*	Usuarios de Facebook**	Hogares con Internet***	Abonados a móviles*	PROMEDIO PAÍS
1. Argentina	55,8	45,1	47,5	152,0	75,1
2. Chile	61,4	54,9	45,3	138,0	74,9
3. Uruguay	55,1	45,9	48,4	147,0	74,1
4. Panamá	45,2	28,9	30,5	178,0	70,7
5. Costa Rica	47,5	40,8	47,3	112,0	61,9
6. Brasil	49,8	26,4	45,4	125,0	61,6
7. Colombia	49	37,2	32,1	103,0	55,3
8. El Salvador	25,5	24,5	15,0	137,0	50,5
9. Venezuela	44	32,8	20,2	102,0	49,8
10. Ecuador	35,1	30,9	22,5	106,0	48,6

²⁰ <http://www.apertura.com/negocios/Como-usar-Facebook-si-tenes-una-empresa-20151110-0005.html>

²¹ <http://www.telam.com.ar/notas/201405/62548-argentina-entre-los-primeros-paises-con-mayor-crecimiento-de-las-tics.html>

3. MARCO TEORICO

3.1 ¿Y si nos organizamos?

Se ha presentado NUBING SA, se ha presentado la plataforma nubing.net desde donde la empresa brinda sus servicios, se ha presentado su incipiente área de comunicación y el contexto en el que se desarrolla. Todo esto para poder llegar a:

- Desarrollar un método para estimar los ratios de valor ganado por dinero invertido de las diferentes acciones de comunicación de NUBING SA.
- Definir un plan de acción de comunicación 2016 para ser utilizada por NUBING SA, teniendo en cuenta los paquetes de opciones más eficientes.

En orden con esto, se recurre a una metodología que se utiliza para ayudar a tomadores de decisión a estructurar y resolver problemas complejos. Ayuda a evaluar y priorizar distintos proyectos con objetivos monetarios y no monetarios. Al final, el método provee un orden de opciones (actividades, programas). Pero esto no determina la decisión a tomar sino que genera un marco analítico y un entendimiento profundo del problema. Durante el proceso de armado del modelo MCDA a describir en el punto 3.3 de este capítulo, el problema de decisión es separado en partes manejables en un proceso de facilitación para lograr que los responsables determinen sus juicios de valor para la carga de datos. Luego, todas las piezas son ensambladas nuevamente para presentar una figura completa y coherente a los decisores.

3.2 Enfoque socio-técnico (The Socio Technical Approach)

Esta escuela de pensamiento involucra el desarrollo de modelos “requisite”²² con la empresa sujeta a estudio a través de un proceso interactivo como lo son las conferencias de decisión donde se busca lograr que todos los participantes, en este caso los fundadores de NUBING SA y el staff de soporte a la comunicación y marketing logren un lenguaje común para poder definir objetivos comunes y opciones de acción aceptadas por todos.

Una conferencia de decisión combina el uso de tecnología, un facilitador y el “juicio social de valor” para asistir en la solución de problemas complejos. El proceso utiliza la tecnología para modelar los pensamientos y juicios de valor de los stakeholders para lograr estructurar el debate sobre temas relevantes, ayudando, a los participantes de la conferencia, a ganar un entendimiento común, un sentimiento de propósito común y el compromiso necesario para seguir trabajando sobre el problema. El modelo final es considerado requisite cuando es suficiente en forma y contenido para resolver un problema particular. La investigación realizada por Reagan-Cirincione²³ en procesos de decisiones grupales ha indicado que esta combinación de tecnología, juicios sociales de valor y facilitación puede asistir a los grupos para lograr tomar mejores decisiones. Éxitos previos

²² Phillips, L.D. (1984): A theory of requisite decision models. (Acta Psychologica, 56, 29-47.)

²³ Regan-Cirincione, P. (1994): Improving the accuracy of group judgment: A process intervention combining group facilitation, social judgment analysis, and information technology. (Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 58(2), 246-270.)

en el rango de compañías privadas ²⁴ y organizaciones gubernamentales demuestran el valor del enfoque.

3.3 MCDA (Multiple Criteria Decision Analysis)

La metodología MCDA es un set de técnicas con el objetivo de proveer un orden de priorización de opciones, desde la más preferida hasta la menos preferida. MCDA es una forma de analizar problemas complejos que están caracterizados por una mezcla de objetivos monetarios y no monetarios. Durante el proceso, la situación de decisión se separará en partes manejables para permitir la comparación de datos y juicios de valor. Luego se procede a ensamblar estas partes para presentar un esquema coherente al Decisor.

Esta metodología guía al Decisor en el proceso de toma de decisiones facilitando la forma de pensar el problema pero no provee una solución única para tomar la decisión.

Multiple Criteria Decision Analysis fue la forma adoptada para colaborar con NUBING SA en la determinación de su presupuesto para Comunicación. Más específicamente, se implementó el modelo “ALLOCATE”. Refiriéndonos a la taxonomía de los modelos de

²⁴ Beer, Maximiliane; Evrard, Nicolas und Dotolo, Silvio M. (2006). Demographic Change: Portfolio Analysis on Human Resources Strategy (Deutsche Bahn AG). Berlin. Decision Institute Working Paper I/2006.

Agar, Erem; Dotolo, Silvio; Giai, Dalía; Kube, Mathias und Tagle, Santiago (2005). BASF Argentina: In Search of Sustainable Value-for-Money: Optimizing the Portfolio of Corporate Social Responsibility Activities at BASF Argentina. Buenos Aires. Decision Institute Working Paper I/2005.

decisión, este modelo apunta a la asignación de recursos para problemas dominados por objetivos múltiples y en conflicto. El recurso en cuestión para NUBING SA fue el presupuesto 2016 y las actividades fueron mensuradas de acuerdo a los múltiples objetivos del área de Comunicación.

Taxonomía de los modelos de decisión²⁵

Problemas dominados por:		
INCERTIDUMBRE	OBJETIVOS MULTIPLES	
EXTEND Conversation <ul style="list-style-type: none"> - Event Tree - Fault Tree - Influence Diagram 		EVALUATE Option <ul style="list-style-type: none"> - Multi-criteria Decision Analysis (MCDA)
REVISE Opinion <ul style="list-style-type: none"> - Bayesian Nets 	CHOOSE Option <ul style="list-style-type: none"> - Payoff Matrix - Decision Tree 	ALLOCATE Resources <ul style="list-style-type: none"> - Multi-criteria Commons Dilema
SEPARATE into Components <ul style="list-style-type: none"> - Credence Decomposition - Risk Analysis 		NEGOTIATE <ul style="list-style-type: none"> - Multi-criteria Bargaining Analysis

²⁵ L.D Phillips: Decision analysis in the 1990's

Más allá de que para esta tesis usamos Excel, teniendo en claro la problemática planteada, se puede decidir por la utilización de los softwares EQUITY[®] y/o HIVIEW[®] que se adaptan a las necesidades del problema en sus diferentes niveles. El software es una herramienta que debe ser complementada con un trabajo exhaustivo con los decisores, a fin de establecer los objetivos, desarrollar las alternativas actuales y potenciales, sus respectivos costos, y realizar los procesos de **Scoring** y **Weighting** esenciales para modelar la situación de decisión.

En el proceso de **Scoring** implica que cada alternativa es ordenada según su impacto en cada objetivo por un juicio de preferencia de los decisores, luego se establecen los intervalos entre cada opción.

El proceso de **weighting** es realizado para asignar un peso a cada área respecto de cada objetivo respetando la opción más preferida y la menos preferida para cada uno. Y se establece el peso relativo entre criterios respetando todas las evaluaciones anteriores.

Como paso último, se analizan los resultados.

4. OBJETIVOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN

4.1 ¿Quién te ha visto y quién te ve?

Trabajar con el equipo fundador de NUBING SA permite asumir que esta tesis, además de pretender demostrar, con base fundamental en la experiencia práctica, que los resultados del presupuesto asignado a comunicación online (paga o gratuita) son más eficientes (en términos relativos) que los obtenidos con la publicidad fuera de internet, será de utilidad para la construcción del plan de comunicación 2016. Para el desarrollo de la asignación de recursos se siguieron los 10 pasos recomendados mencionados a continuación:

1. Considerar el Contexto: Se pasó tiempo entrevistando al equipo fundador de NUBING SA a la vez que se analizaron índices de la situación económica argentina para entender el negocio de la compañía y su relación con el entorno.
2. Identificar las áreas de inversión: A través del análisis de presupuestos anteriores se lograron identificar las áreas de inversión.
3. Acordar los objetivos / criterios de costos y beneficios
4. Identificar las actividades de cada área de inversión: las actividades corrientes fueron identificadas a través del análisis de planes previos de Comunicación y para las actividades potenciales a través de relevamiento de información no solo de NUBING SA sino de sus clientes.
5. Medir el impacto de las actividades para cada objetivo: El “Scoring” fue llevado a cabo en un número considerable de conferencias de decisión.
6. Juzgar los trade-offs de las áreas y los objetivos

7. Determinar prioridades: Con Excel se calculó el costo-efectividad de todas las actividades y determinó una lista de prioridades.
8. Observar los resultados y examinar los mejores portfolios: Los resultados iniciales fueron examinados, comparando la performance del paquete de actividades actual de NUBING SA contra otros dos paquetes de actividades; el mejor (relación costo beneficio) y el más barato.
9. Hacer un análisis de sensibilidad: Se desarrolló cambiando algunas actividades por otras, modificando costos y escalas para analizar los movimientos sobre la frontera de eficiencia.
10. Reflexionar: los responsables de NUBING SA tuvieron tiempo como para considerar implicancias del análisis.

4.2 Presentación de clientes “casos de estudio” de NUBING SA

Como se fue describiendo a lo largo de la tesis, la forma de trabajo de NUBING SA hace que los objetivos del área de comunicación incluyan (y hasta tomen como referencia) los resultados de acciones realizadas para y por los clientes de la empresa. En este sentido resulta fundamental presentar algunos de ellos como casos de estudio.

Las empresas que se usaran como referencias son:

	Empresa	Lady Stork SA	Claris SA	Sandefe SRL
	Marcas	Lady Stork – Stork Man	Claris Shoes	Vemmas Calzados
	Rubro	Calzado	Calzado	Calzado

Lady Stork SA

Ubicada en el predio Parque Industrial La Cantábrica de Haedo, produce bases para calzado con capacidad para 2.000.000 unidades al año en 10.000 metros cubiertos. Operan 70 personas en la planta y otras 700 indirectamente.

Objetivos de comunicación:

- Aumentar las visitas a ladystork.com
- Aumentar fans y base de datos
- Promocionar productos
- Aumentar la tasa de conversión²⁶

Tiempo en el comercio electrónico:

- Desde 2012 de forma profesionalizada

Clarís SA

Ubicada en el Tapiales, produce calzado para su marca Claris Shoes. Unas 50 personas operan la empresa cuya historia en el mercado los posiciona en el segmento de calzado para mujeres de entre 35 y 60 años.

Objetivos de comunicación:

²⁶ En comercio electrónico la tasa de conversión se calcula como cociente entre las unidades vendidas de forma online y las visitas únicas totales al sitio oficial de la marca/empresa en cuestión

- Aumentar las visitas al sitio web oficial
- Aumentar fans y base de datos
- Promocionar productos
- Aumentar la tasa de conversión²⁷

En relación al segmento de mercado al que se orienta la marca Claris Shoes, un estudio revela que las mujeres de más de 55 años son las que más horas online consumen en Argentina.



Tiempo en el comercio electrónico:

- Desde 2015

²⁷ En comercio electrónico la tasa de conversión se calcula como cociente entre las unidades vendidas de forma online y las visitas únicas totales al sitio oficial de la marca/empresa en cuestión

Sandefe SRL

Ubicada en Villa Madero, produce calzado para su marca Calzados Vemmas. Unas 25 personas operan la empresa que orienta sus productos hacia el consumo masivo. Si bien no es una marca que no tiene marcada presencia en Buenos Aires, posee un nicho de mercado fuerte en el interior del país.

Objetivos de comunicación:

- Aumentar las visitas al sitio web oficial
- Aumentar fans y base de datos
- Promocionar productos
- Aumentar la tasa de conversión²⁸

Tiempo en el comercio electrónico:

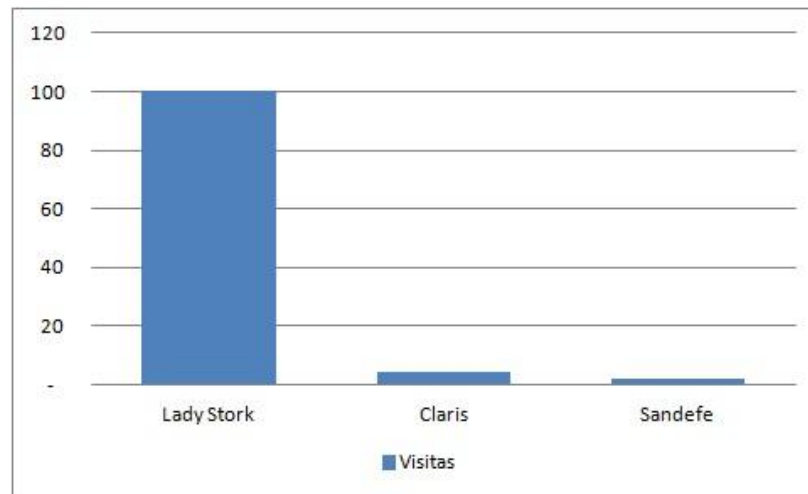
- Desde 2015

Algunos indicadores relevantes

El indicador clave del comercio electrónico es la Tasa de Conversión. Para obtenerla es necesario conocer tanto las visitas únicas al sitio para venta online como la cantidad de unidades vendidas. Como ambos son datos privados de las empresas clientes de NUBING SA se trabaja con una escala de 0 a 100 como puede verse en el resto de la tesis.

²⁸ En comercio electrónico la tasa de conversión se calcula como cociente entre las unidades vendidas de forma online y las visitas únicas totales al sitio oficial de la marca/empresa en cuestión

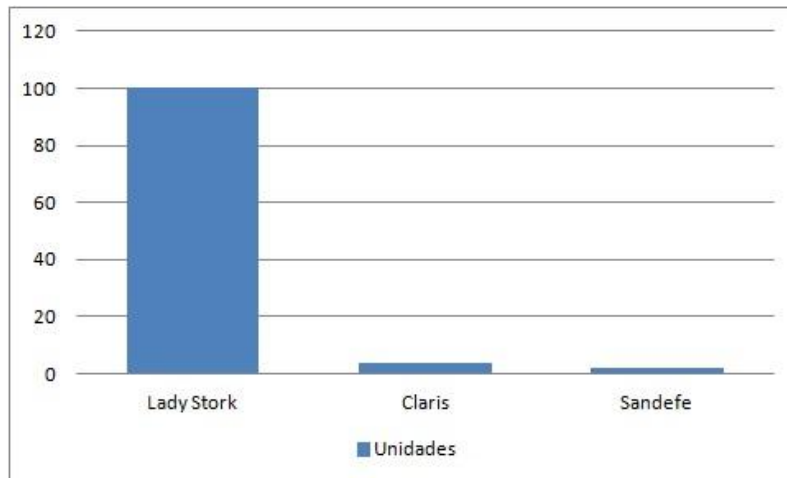
El primer gráfico, en una escala de 0 a 100, nos permite ubicar las marcas en cuanto a visitas online, una pauta de popularidad online:



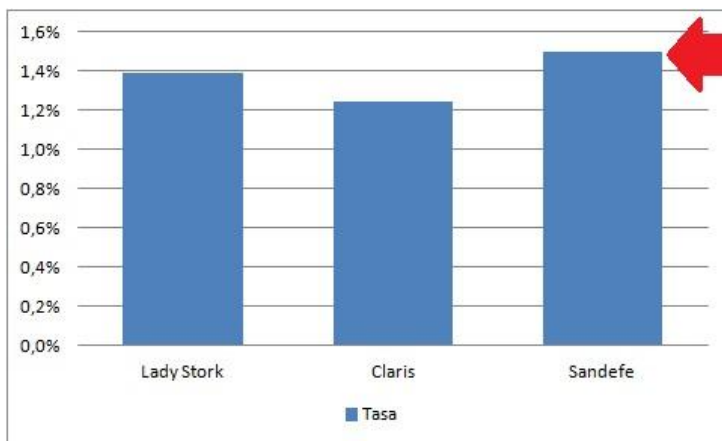
El liderazgo de Lady Stork en cuanto visitas es notorio, pero no hay que dejar de lado dos aspectos fundamentales de esta empresa:

- Comenzó a desarrollar un trabajo online en función del comercio electrónico con unos 3 años de anterioridad a las otras dos
- Posee locales a la calle que le han servido de exposición continua aún antes de que el comercio electrónico comenzara su auge.

En cuanto a unidades vendidas, también la diferencia es grande tal como puede verse en el gráfico a continuación que permite comparar a las tres empresas en escala de 0 a 100. No se hace referencia al volumen en pesos ya que no es relevante a efectos de la tasa de conversión.



Los datos que sirvieron para generar los gráficos anteriores son de Octubre 2015 y si los cruzamos para obtener la tasa estaría dando el siguiente resultado:



Como puede verse, la empresa con menor cantidad de unidades vendidas muestra la mejor tasa de conversión. La tasa de conversión en Argentina alcanza en promedio un 1,14%,

²⁹ se encuentra entre 0,925% y 1,356% y para establecer relación con otros mercados en los que el comercio electrónico se encuentra en una etapa de mayor maduración pueden citarse Brasil que tiene una tasa del 1,5% y Estados Unidos que alcanza el 3,3%.

²⁹ Según el eCommerce Report, estudio realizado por el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico (eInstituto). El estudio tiene por objetivo analizar los principales indicadores de rendimiento (KPI) que deben ser considerados para hacer rentable una tienda virtual.

4.3 Desarrollo y descripción de los objetivos del área de comunicación

De acuerdo con las afirmaciones de Ralph Keeney en “Value – focused thinking” (Keeney, 1992), primeramente se apuntó a determinar los objetivos de NUBING SA para el área de Comunicación y, en segundo lugar, a determinar las opciones de realización de actividades. En este proceso, nuevas alternativas de acción surgieron derivadas directamente de los objetivos antes determinados.

Para identificar y acordar los objetivos relevantes para las acciones de Comunicación de NUBING SA se reunió a sus fundadores. En un comienzo, todos los miembros coincidían en que el objetivo principal y único de las actividades de Comunicación era simplemente “vender más”. Pero a medida que NUBING SA dejaba de ser un emprendimiento para pasar a ser una empresa consolidada como proveedora de servicios para comercio electrónico en el rubro del calzado, fue surgiendo la necesidad de profesionalizar el área.

Se convino en que el objetivo fundamental para el área de comunicación sería “Incrementar los ingresos”, nada innovador viniendo de una empresa que persigue fines de lucro. Pero a medida que se fueron dando las charlas en torno al pizarrón de la oficina, y se fueron relacionando las aspiraciones de la empresa con el tiempo que dedican actualmente a brindar sus servicios, se bajo a detalle lo que se pretendía con este objetivo general. Así que frente a la pregunta “¿Cómo se haría para “Incrementar los ingresos”? se determinó que se haría persiguiendo dos objetivos medibles que pueden verse descriptos a continuación en forma de preguntas:

Nombre	Descripción
Aumentar la satisfacción de los clientes actuales	¿Cuánto valor crean las acciones de NUBING SA para sus clientes en términos de utilidad del servicio?
Aumentar la cartera de clientes premium	¿Cuánto valor económico tiene para NUBING SA que más empresas contraten sus servicios Básicos y Premium?

4.4 Jerarquía de objetivos

El paso siguiente fue desarrollar una lista de objetivos medibles (criterios de decisión) en función de su contribución a los dos objetivos principales del área de comunicación. Y dar una jerarquía a esos objetivos resulta básico para poder medir cuanto contribuyen en el modelo ALLOCATE de asignación de recursos.

Los siguientes objetivos fueron los elegidos para evaluar las acciones de Comunicación de NUBING SA:

Nombre
Aumentar las tasas de conversiones actuales
Mantener e incrementar las comunidades de cada cliente

Transmitir solidez y confianza en todo el proceso de venta
Aumentar las unidades vendidas de los clientes
Ayudar a reducir los costos transaccionales
Aumentar la cantidad de registros gratuitos en nubing.net
Expandir la marca NUBING dentro del rubro del calzado
Acortar los eslabones del proceso comercial del calzado
Dar a conocer la marca NUBING en nuevos rubros
Incrementar la comunidad que rodea la marca NUBING

Para poder evaluar el impacto de cada uno de estos criterios objetivos de medición se cruzaron los objetivos principales con la siguiente lógica:



Comunicación NUBING SA	Aumentar los ingresos	
	Objetivos Generales	
	0,625	0,375
	100	60
Criterios Operativos	Aumentar la satisfacción de los clientes actuales	Aumentar la cartera de clientes premium
Aumentar las tasas de conversiones actuales	a 80	50
Mantener e incrementar las comunidades de cada cliente	b 90	55
Transmitir solidez y confianza en todo el proceso de venta	c 90	70
Aumentar las unidades vendidas de los clientes	d 100	80
Ayudar a reducir los costos transaccionales	e 60	70
Aumentar la cantidad de registros gratuitos en nubing.net	f 50	80
Expandir la marca NUBING dentro del rubro del calzado	g 90	100
Acortar los eslabones del proceso comercial del calzado	h 70	60
Dar a conocer la marca NUBING en nuevos rubros	i 30	75
Incrementar la comunidad que rodea la marca NUBING	j 80	80
Reducir los costos	k -25	-100
<p>Toda situación debe comenzar a resolverse haciéndonos la pregunta correcta. La pregunta acá sería: ¿cuanto contribuyen los criterios operativos en los objetivos generales?</p>		

Donde, todo en escala de 0 a 100, se le asignó un peso a los dos objetivos principales según su contribución al objetivo general de Incrementar los ingresos. Los valores se asignaron en un momento actual donde la empresa se encuentra consolidando su posición en la industria del calzado mientras necesita aumentar su cartera de clientes. En ese contexto, el peso de

aumentar la satisfacción de los clientes actuales es mayor a la de aumentar la cartera de clientes Premium.

A la vez, se le asignó a cada criterio (u objetivo medible) un peso según su contribución a los dos objetivos principales. El mecanismo se realizó siguiendo la pregunta ¿Cuánto contribuye “Aumentar las tasas de conversión actuales” a “Aumentar la satisfacción de los clientes actuales” y así con cada uno de los casos. Siguiendo el caso, “Aumentar las tasas de conversión actuales” contribuye con un valor de 80 de 0 a 100 a “Aumentar la satisfacción de los clientes actuales” mientras que “Dar a conocer la marca NUBING en nuevos rubros contribuye con un valor de 30 de 0 a 100 al mismo objetivo.

Finalmente, para poder jerarquizar los objetivos (criterios de decisión), se obtuvieron resultados esperados ponderando el valor de contribución a cada objetivo por el peso de cada objetivo general. Se puede ver en el cuadro siguiente:

Comunicación NUBING SA		Aumentar los ingresos		RE	Ranking
		Objetivos Generales			
		0,625	0,375		
		 100	60	160	
Criterios Operativos		Aumentar la satisfacción de los clientes actuales	Aumentar la cartera de clientes premium		
Aumentar las tasas de conversiones actuales	a	80	50	69	6
Mantener e incrementar las comunidades de cada cliente	b	90	55	77	5
Transmitir solidez y confianza en todo el proceso de venta	c	90	70	83	3
Aumentar las unidades vendidas de los clientes	d	100	80	93	2
Ayudar a reducir los costos transaccionales	e	60	70	64	8
Aumentar la cantidad de registros gratuitos en nubing.net	f	50	80	61	9
Expandir la marca NUBING dentro del rubro del calzado	g	90	100	94	1
Acortar los eslabones del proceso comercial del calzado	h	70	60	66	7
Dar a conocer la marca NUBING en nuevos rubros	i	30	75	47	10
Incrementar la comunidad que rodea la marca NUBING	j	80	80	80	4

Las flechas marcan el peso de los objetivos principales y el ranking obtenido luego de realizar un promedio ponderado por cada uno de los criterios de decisión. De esta forma se pudo visualizar que el top 3 de la jerarquía sería:

Nombre
Expandir la marca NUBING dentro del rubro del calzado
Aumentar las unidades vendidas de los clientes
Transmitir solidez y confianza en todo el proceso de venta

5. OPCIONES DE ACCIÓN ÁREA DE COMUNICACIÓN

5.1 ¿Todos los huevos en la misma canasta?

Claro que no. El solo hecho de desarrollar los objetivos y estructurar la forma de trabajo para poder obtener criterios objetivos y medibles de decisión abre la posibilidad de arrojar muchas opciones para el plan de acción. Sin embargo el presupuesto para el plan de comunicación 2016 de la empresa no es ilimitado y por ende deben establecerse las áreas principales de inversión e incluso el rango de opciones (actividades) que podrían incluirse en cada área. Las secciones siguientes de la tesis pretenden detallar los pasos para el armado del modelo llamado ALLOCATE.

5.2 Áreas de inversión para Comunicación

Teniendo en cuenta las acciones previas de prensa, comunicación y marketing tanto de NUBING SA como de sus clientes (a tal efecto su presentación en el capítulo 4) y no solo los gastos incurridos sino los resultados obtenidos se vio una marcada separación entre las acciones offline y las acciones online. En suma, el modelado de este caso nos presenta dos áreas de inversión. La primera de ellas contiene acciones como “Participación en eventos” por ejemplo y la segunda acciones como “Publicaciones promocionadas en Facebook” por ejemplo.

5.2.1 Desarrollo y descripción de opciones de acción

Habiendo definido las áreas, el siguiente paso es identificar las diferentes actividades posibles para cada área las cuales poseen distintos niveles de costo.

Como contar con los datos necesarios para poder pensar en acciones posibles surge no solo de las intenciones a futuro de los fundadores sino de las experiencias propias pasadas, de presupuestos actuales y datos de los clientes se realizaron varias reuniones.

En cada reunión se trabajó de la misma forma, primero se buscaba tener en mente el gasto máximo anterior en acciones de comunicación. Después se pedía definir las acciones básicas necesarias para ese nivel de inversión pero pensando en el Plan 2016. Luego, se pidió que vuelquen todas las acciones que surgieran si pudieran contar con más dinero, cada una con un costo estimado sea monetario o de tiempo. A medida que iban surgiendo las acciones se tomaba nota de las mismas y sus costos aproximados.

De esta forma surgió una lista de acciones como se puede apreciar más abajo:

Nombre
Promoción de seguidores
Posteos promociados en redes sociales
Mailing a base de datos
Mantenimiento de redes (FB, T, I)
Respuestas activas en redes sociales
Participación en programa televisivo
Creación y seguimiento de concursos
Participación en eventos físicos
Gestión de prensa
Encuestas temáticas
Avisos en medios gráficos
Reparto de volantes
Apertura de nuevas redes
Publicación de productos diarios en redes
Llamadas telefónicas
Envío de correos 1 a 1
Publicación de placas de diseño diarias

Moderación en redes sociales
Participación en programa radial
Publicación de blogs temáticos
Publicación de noticias

Y se agruparon según las áreas de inversión como puede verse más abajo:

Promoción de seguidores	
Posteos promovidos en redes sociales	
Mailing a base de datos	
Mantenimiento de redes (FB, T, I)	
Respuestas activas en redes sociales	
Creación y seguimiento de concursos	
Encuestas temáticas	
Apertura de nuevas redes	Participación en programa televisivo
Publicación de productos diarios en redes	Participación en eventos físicos
Envío de correos 1 a 1	Gestión de prensa
Publicación de placas de diseño diarias	Avisos en medios gráficos
Moderación en redes sociales	Reparto de volantes
Publicación de blogs temáticos	Llamadas telefónicas
Publicación de noticias	Participación en programa radial
Acciones ONLINE	Acciones OFFLINE

5.2.2 Opciones de acción según objetivos

Siguiendo una escala de 0 a 100, se le asignó un peso a cada acción según su contribución a cada criterio de decisión. El mecanismo se realizó siguiendo la pregunta ¿Cuánto contribuye “Promoción de seguidores” a “Aumentar las tasas de conversión actuales” y así con cada uno de los casos. Siguiendo el caso, “Promoción de seguidores” contribuye con un valor de 90 de 0 a 100 a “Aumentar las tasas de conversión actuales” mientras que “Participación eventos físicos” contribuye con un valor de 10 de 0 a 100 al mismo criterio. Como la planilla de trabajo es grande se presenta en cuatro impresiones de pantalla donde la última muestra los resultados esperados luego de realizar los promedios ponderados:

	0,101	0,113	0,121
	69	77	83
Opciones	Aumentar las tasas de conversiones actual	Mantener e incrementar las comunidades de cada client	Transmitir solidez y confianza en todo el proceso de ven
1 Promoción de seguidores	90	100	20
2 Posteos promociados en redes sociales	100	75	20
3 Mailing a base de datos	80	60	50
4 Mantenimiento de redes (FB, T, I)	90	100	60
5 Respuestas activas en redes sociales	75	100	100
6 Participación en programa televisivo	49	49	80
7 Creación y seguimiento de concursos	50	100	75
8 Participación en eventos físicos	10	10	20
9 Gestión de prensa	49	49	80
10 Encuestas temáticas	35	35	75
11 Avisos en medios gráficos	49	49	80
12 Reparto de volantes	50	5	5
13 Apertura de nuevas redes	20	50	50
14 Publicación de productos diarios en redes	100	75	40
15 Llamadas telefónicas	70	5	75
16 Envío de correos 1 a 1	70	5	75
17 Publicación de placas de diseño diarias	50	50	100
18 Moderación en redes sociales	20	50	100
19 Participación en programa radial	20	20	40
20 Publicación de blogs temáticos	35	40	20
21 Publicación de noticias	10	50	5

	0,136	0,094	0,090
	93	64	61
Opciones	Aumentar las unidades vendidas de los client	Ayudar a reducir los costos transaccion	Aumentar la cantidad de registros gratuitos en nubing.n
1 Promoción de seguidores	100	50	70
2 Posteos promociados en redes sociales	100	50	70
3 Mailing a base de datos	80	30	40
4 Mantenimiento de redes (FB, T, I)	80	50	50
5 Respuestas activas en redes sociales	75	80	20
6 Participación en programa televisivo	49	5	100
7 Creación y seguimiento de concursos	20	20	50
8 Participación en eventos físicos	20	20	30
9 Gestión de prensa	49	5	100
10 Encuestas temáticas	50	60	20
11 Avisos en medios gráficos	49	5	100
12 Reparto de volantes	5	5	20
13 Apertura de nuevas redes	30	20	30
14 Publicación de productos diarios en redes	75	20	5
15 Llamadas telefónicas	5	5	5
16 Envío de correos 1 a 1	5	5	5
17 Publicación de placas de diseño diarias	20	20	35
18 Moderación en redes sociales	50	30	5
19 Participación en programa radial	20	5	50
20 Publicación de blogs temáticos	10	10	15
21 Publicación de noticias	5	5	35

	0,138	0,098	0,069
	94	66	47
Opciones	Expandir la marca NUBING dentro del rubro del calzad	Acortar los eslabones del proceso comercial del calzad	Dar a conocer la marca NUBING en nuevos rubr
1 Promoción de seguidores	80	20	80
2 Posteos promociados en redes sociales	80	20	80
3 Mailing a base de datos	60	40	50
4 Mantenimiento de redes (FB, T, I)	50	20	50
5 Respuestas activas en redes sociales	15	50	25
6 Participación en programa televisivo	80	10	100
7 Creación y seguimiento de concursos	50	20	20
8 Participación en eventos físicos	50	50	80
9 Gestión de prensa	80	10	100
10 Encuestas temáticas	25	50	20
11 Avisos en medios gráficos	80	10	100
12 Reparto de volantes	50	50	80
13 Apertura de nuevas redes	20	75	10
14 Publicación de productos diarios en redes	10	25	50
15 Llamadas telefónicas	75	20	50
16 Envío de correos 1 a 1	75	20	50
17 Publicación de placas de diseño diarias	35	15	50
18 Moderación en redes sociales	15	25	5
19 Participación en programa radial	40	5	50
20 Publicación de blogs temáticos	30	10	15
21 Publicación de noticias	15	10	15

	0,118	-0,078	
	80	-53	679
Opciones	Incrementar la comunidad que rodea la marca NUBIN	Cost	Ri
1 Promoción de seguidores	100	6	86
2 Posteos promociados en redes sociales	100	16	83
3 Mailing a base de datos	60	8	80
4 Mantenimiento de redes (FB, T, I)	80	8	74
5 Respuestas activas en redes sociales	25	8	65
6 Participación en programa televisivo	50	7	59
7 Creación y seguimiento de concursos	80	4	59
8 Participación en eventos físicos	60	20	57
9 Gestión de prensa	50	40	57
10 Encuestas temáticas	50	1	55
11 Avisos en medios gráficos	50	100	52
12 Reparto de volantes	20	10	50
13 Apertura de nuevas redes	35	3	47
14 Publicación de productos diarios en redes	50	20	47
15 Llamadas telefónicas	5	16	41
16 Envío de correos 1 a 1	5	24	41
17 Publicación de placas de diseño diarias	20	40	40
18 Moderación en redes sociales	30	2	39
19 Participación en programa radial	25	1	26
20 Publicación de blogs temáticos	30	1	23
21 Publicación de noticias	15	1	16

La impresión de pantalla de más arriba muestra el orden de acciones priorizadas según su mayor resultado esperado. Puede verse que las primeras 5 acciones priorizadas tienen que ver con el área ACCIONES ONLINE.

6. MODELADO

6.1 ¿Seguro que nos conviene?

La lista de acciones priorizadas nos sugiere 5 acciones online. Sin embargo, quedan algunas dudas:

- ¿Se habrán volcado todos los datos correctos al modelo?
- Se cuenta con un presupuesto limitado. ¿Habría que realizar solo un set priorizado de acciones o podrían armarse combos?

6.2 Chequeo de seguridad

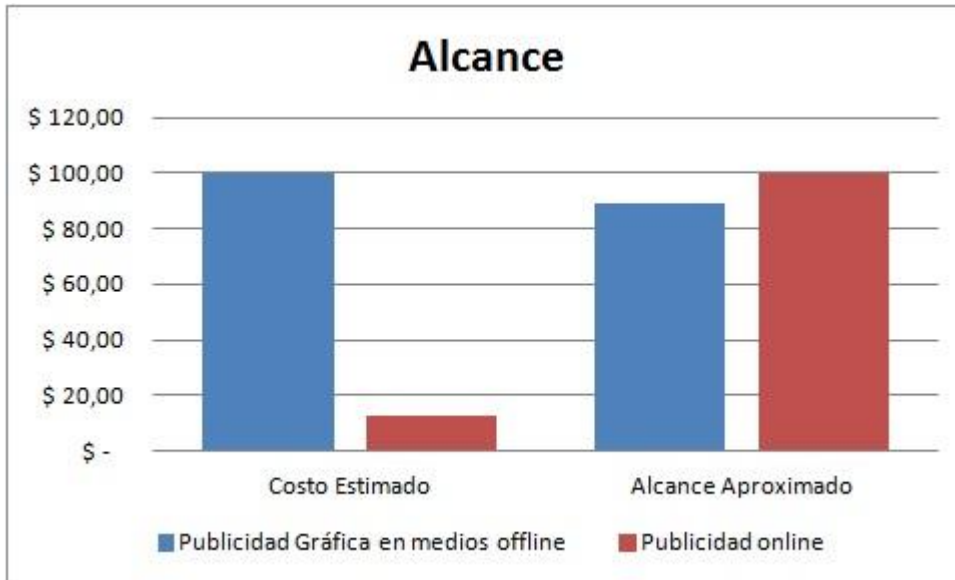
Se fueron resolviendo estas dudas:

¿Se habrán volcado todos los datos correctos al modelo?

Para resolver esta duda se tomaron dos acciones, una de cada área de inversión y se compararon sus datos. Otra vez, en escala de 0 a 100 se evaluaron estas opciones. Tomando el caso de uno de los clientes (Lady Stork SA) se puede ver que durante el mes de Octubre 2015 se realizó una inversión en medio gráfico por un gasto de 100 (valor mas alto de la tabla que se presenta a continuación). En paralelo, realizó una inversión de 12,5 en la misma escala en medios online. Los resultados, medidos en alcance de público objetivo

muestran que la publicidad online ha tenido un alcance superior al de la distribución del medio gráfico.³⁰

	Costo Estimado	Alcance Aproximado
Publicidad Gráfica en medios offline	\$ 100,00	88,71
Publicidad online	\$ 12,50	100,00



Además, el resultado puede verse en unidades vendidas durante los períodos de duración de la publicidad online. Sin relevar datos confidenciales de la empresa cliente de NUBING SA puede decirse que en 2 días de duración de una promoción online se vende el 20% de las unidades totales de un modelo en un mes. Mientras que con la publicidad gráfica no puede asegurarse una relación directa entre el alcance y la venta de unidades.

³⁰ Las fuentes de referencia son Facebook y AGEA (empresa líder en prensa impresa –Clarín- y digital de Argentina, cuenta con múltiples soportes publicitarios).

¿Habría que realizar solo un set priorizado de acciones o podría armarse un combo?

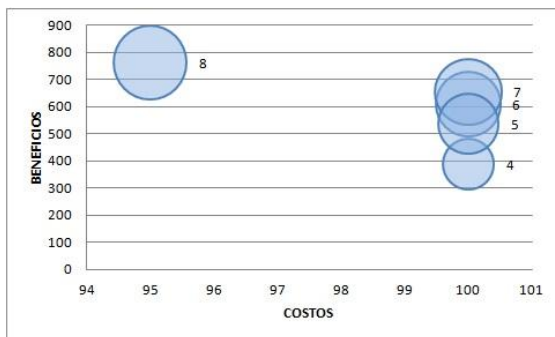
Como durante toda la tesis, se establecieron valores de 0 a 100. Para responder a esta duda se estableció un presupuesto máximo posible a gastar de 100. Y, siguiendo la metodología MCDA, se comenzaron a modelar distintos paquetes de acciones. Primero se armaron 3 paquetes de opciones que cuadraran en un presupuesto máximo de 100 donde el paquete 3 parecía el mejor; mayor beneficio por menor costo:

Presupuesto	100					
	#	Paquete 1	#	Paquete 2	#	Paquete 3
	1	86	1	86	1	86
	2	83	2	83	2	83
	3	80	3	80	3	80
	4	74	4	74	4	74
	5	65	5	65	5	65
	6	59	6	59	6	59
	7	59	7	59	7	59
	9	57	8	57	8	57
	13	47	13	47	12	50
			14	47	13	47
					18	39
					19	26
					20	23
					21	16
		610		656		763
Ratios		0,1640379		0,1523238		0,1310971

Luego se agregaron 2 paquetes más para poder tener más seguridad:

	Costo	Beneficio	Ratio
Paquete 1	100	610	6
Paquete 2	100	656	7
Paquete 3	95	763	8
Paquete 4	100	389	4
Paquete 5	100	536	5

Finalmente se llegó a la conclusión que el paquete Nro 3 seguía siendo el mejor:



7. CONCLUSIONES

El resultado del modelo es el siguiente esquema de acciones:

Promoción de seguidores	
Posteos promociados en redes sociales	
Mailing a base de datos	
Mantenimiento de redes (FB, T, I)	
Respuestas activas en redes sociales	
Creación y seguimiento de concursos	
Apertura de nuevas redes	Participación en programa televisivo
Moderación en redes sociales	Participación en eventos físicos
Publicación de blogs temáticos	Reparto de volantes
Publicación de noticias	Participación en programa radial
Acciones ONLINE	Acciones OFFLINE

Como puede verse, hay mas acciones ONLINE que aquellas OFFLINE ya que brindan, según la metodología propuesta, un mejor resultado costo-beneficio. Es verdad que quedan afuera ciertas acciones que a primera vista parecieran esenciales, como hacer publicidad en medios televisivos por ejemplo, pero justamente es una acción fuera del presupuesto de NUBING SA y las acciones ONLINE resultan más eficientes.

El método MCDA aplicado a NUBING SA ofreció un marco para estructurar y analizar la información disponible a la hora de armar el Plan de Comunicación 2016. Las sesiones de conferencias de decisión sirvieron de base para la discusión de temas estratégicos entre

quienes toman la decisión. Esto derivó en un entendimiento común del problema y en un acuerdo para continuar el proceso.

Los objetivos del área de Comunicación fueron articulados y explícitamente definidos por primera vez en NUBING. Estos objetivos fueron acordados por todos los participantes. Cuando se evaluó la situación actual y posibles opciones de actividades de comunicación, el intercambio de ideas, realizado por las Conferencias de Decisión generó discusiones vívidas, como por ejemplo, sobre cuánto podría costar en términos monetarios la realización de cada opción.

La metodología MCDA ayudó a determinar y decidir sobre un portfolio o paquete óptimo de acciones para el año 2016, una compilación de actividades que ofrecen un alto valor por dinero invertido. El tiempo invertido en el desarrollo de la tesis no solo agregó valor al proceso de toma de decisiones, sino que además afectó de manera positiva la forma en que los fundadores de NUBING se organizarán en temas de comunicación a diario.

Particularmente en situaciones en las que la información no está disponible (estadísticas, evaluaciones cuantitativas, etc.), aparece la necesidad de determinar formas alternativas de medición. Este proyecto ha mostrado que juicios subjetivos y mediciones cualitativas pueden ser utilizados satisfactoriamente y aplicados principalmente a áreas que no miden resultados en base monetaria, prometiendo la futura resolución de problemas de decisión relacionados con la Comunicación Institucional de las organizaciones.

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Agar, Erem; Dotolo, Silvio; Giai, Dalía; Kube, Mathias und Tagle, Santiago (2005). BASF Argentina: In Search of Sustainable Value-for-Money: Optimizing the Portfolio of Corporate Social Responsibility Activities at BASF Argentina. Buenos Aires. Decision Institute Working Paper I/2005.
2. Beer, Maximiliane; Evrard, Nicolas und Dotolo, Silvio M. (2006). Demographic Change: Portfolio Analysis on Human Resources Strategy (Deutsche Bahn AG). Berlin. Decision Institute Working Paper I/2006.
3. L.D Phillips: Decision analysis in the 1990's
4. McLuhan. Iniciativa consistente en diferenciar los medios de comunicación en fríos y calientes, que dibuja numerosas sugerencias susceptibles de ser utilizadas y aplicadas a la hora de aproximarnos al estudio de la comunicación
5. Phillips, L.D. (1984): A theory of requisite decision models. (Acta Psychologica, 56, 29-47.)
6. Regan-Cirincione, P. (1994): Improving the accuracy of group judgment: A process intervention combining group facilitation, social judgment analysis, and information technology. (Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 58(2), 246-270.)
7. Resolución General N° 2758 de AFIP
8. Zukerfeld M., 2010 “De niveles, regulaciones capitalistas y cables submarinos: Una introducción a la arquitectura política de Internet”

9. REFERENCIAS

1. Zukerfeld M., (2014) <http://flacso.org.ar/docentes/zukerfeld-mariano/> plantea 5 capas para la arquitectura de Internet.
2. Jobs S., (1997), “Think Different” <http://postcron.com/es/blog/10-lecciones-de-marketing-que-nos-enseno-steve-jobs/>
3. DigitasLBI. (2015) Estudio elaborado con una muestra de consumidores de ámbito internacional <http://www.startups.com.ar/2015/03/como-las-redes-sociales-influyen-en-la-decision-de-compra/>
4. iProfesional. (2015), Las 5 tecnologías clave del futuro <http://www.iprofesional.com/notas/215315-Estas-son-las-cinco-tecnologas-clave-del-futuro-segn-Zuckerberg>
5. Infobae., (2015), Casi el 50% de los argentinos compra por internet <http://www.infobae.com/2015/01/12/1620472-casi-el-50-los-argentinos-compraron-internet-2014>
6. La Nación., (2015) 128 millones de acceso por banda ancha <http://www.lanacion.com.ar/1745984-internet-en-la-argentina-128-millones-de-accesos-de-banda-ancha-y-un-dominio-del-adsl-por-sobre-el-cable>
7. World Bank., (2014) Indicadores de acceso a Internet http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2/countries/1W?order=wbapi_data_value_2013%20wbapi_data_value%20wbapi_data_value-last&sort=desc&display=map

8. Apertura., (2015) Como usar Facebook si tenes una empresa
<http://www.apertura.com/negocios/Como-usar-Facebook-si-tenes-una-empresa-20151110-0005.html>
9. Telam., (2014) Argentina entre los primeros países con mayor crecimiento de las TICS <http://www.telam.com.ar/notas/201405/62548-argentina-entre-los-primeros-paises-con-mayor-crecimiento-de-las-tics.html>