



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Maestría

Plan de Negocios: *Expandar Creative Social Media*

Autor Pellegrini Franco

Director del Trabajo Final Rizzo María Marcela

Doctora

UADE

Cohorte MBA E35

Fecha de entrega 18/08/2015

Responsabilidad intelectual: Los conceptos contenidos en este trabajo reflejan el punto de vista del autor

ABSTRACT:

This paper analyzes the feasibility of developing a disruptive company that Provides communication, marketing and public relations solutions for interactive environments. The general objective is aimed to make a business plan to determinate the economic, operative, financial and strategic viability to build a start up company. The particulars objectives are:

- Describe the type of business.
- Identify the degree of rivalry in the industry and its attractiveness.
- Describe the marketing plan, with disruptive and innovative products that do not exist in a market in full expansion.
- Describe the culture and organizational structure, with a differential approach to the current offer.
- Describe the operational model and the characteristics of the development of products to offer.

The advancement of technology has led to an increasing development of interactive social networking in the last ten years. As a result, brands must be present to discuss and interact with its users to form communities. Such interactions should be governed by a strategy of communication that allows a useful feedback to both parties. The use of transmedia content (content in different media), makes the user experiences would be enriched and brands to consumers generate a large "engagement". The engagement is essential for users to share digital content generating vitalization.

As a new industry, specialists in these issues stand out in the market, the supply of specialized consultants, who are able to produce this kind of content is low. Therefore it is considered a great business opportunity; develop a plan able to cover this market gap that still has no answer.

This work represents a great interest as try to generate the consolidation of a company, its structure, financing and marketing, (within an emerging market) from the knowledge acquired during the course of the Master in Business Administration.

INDICE

- Objetivo General 4
- Objetivos Particulares 4
- Fundamentación 5
- Marco Teórico 6
 - El plan de negocio como herramienta de planeación estratégica
 - Planeación normativa
 - Planeación estratégica
 - Plan de marketing
 - Plan operaciones
 - Plan financiero
- Marco Metodológico 20
- Plan de Negocio 20
 - Resumen ejecutivo
 - Descripción del negocio
 - Análisis del entorno del negocio y antecedentes
 - Encuesta de mercado
 - Análisis competitivo
 - Plan normativo
 - Misión / Visión / Valores
 - Plan estratégico 27
 - Análisis FODA
 - Análisis PEST
 - Matriz estratégico jerárquica
 - Cadena de valor
 - Atractivo de la industria
 - Modelo CANVAS
 - Plan de marketing 34
 - Publico objetivo
 - Estrategia de marketing
 - Productos
 - Precio
 - Estrategia de distribución (plaza)
 - Estrategia de promoción
 - Plan de operaciones 48
 - Localización
 - Procesos de servicio
 - Procesos de desarrollo
 - Proveedores

- Diagrama de oficina
- Plan de Recursos Humanos 55
 - Tipo de organización
 - Cultura organizacional
 - Sistema de control
 - Estrategia de reclutamiento
 - Puestos
 - Organigrama
 - Costos laborales
- Plan Financiero 60
 - Inversión inicial
 - Ciclo efectivo / operativo
 - Capital de trabajo
 - Análisis de escenarios proyectados
 - Flujo de fondos por escenario
 - Análisis financiero del proyecto de inversión
 - Detalle de sueldos
- Conclusión 70
- Bibliografía 72
- Anexos 75

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un plan de negocio para analizar la viabilidad económica, operativa, financiera y estratégica de una empresa *start-up* de soluciones de comunicación digital de publicidad, marketing y relaciones públicas, en argentina para este año.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- Describir la modalidad de negocio.
- Identificar el grado de rivalidad de la industria y su atractivo.
- Describir el plan de comercialización, el cual posea una dinámica innovadora con productos disruptivos y que no existan en un mercado en plena expansión.
- Describir la cultura y la estructura organizacional, con un enfoque diferencial a la oferta actual.

- Describir el modelo operacional y las características del desarrollo de los productos a ofrecer.
- Desarrollar la evaluación financiera del proyecto, teniendo en cuenta indicadores que ayuden a la toma de decisiones.
- Verificación de la viabilidad del proyecto.

FUNDAMENTACIÓN:

El avance de la tecnología ha llevado a un creciente desarrollo de las redes sociales interactivas en los últimos diez años. Como consecuencia de esto, las marcas deben estar presentes para dialogar e interactuar con sus usuarios formando comunidades. Este tipo de interacciones deben estar regidas por una estrategia de comunicación que permita un ida y vuelta (*feedback*) útil para ambas partes.

El uso de contenidos transmediáticos (contenidos en diversos medios), hace que la experiencias de los usuarios se vean enriquecidas y las marcas generen ante los consumidores un gran enganche (*engagement*). El *engagement* es fundamental para que los usuarios compartan los contenidos de las empresas generando viralización digital con un objetivo de promoción dentro del plan de marketing.

Al [tratarse de](#) una temática relativamente nueva los especialistas en estas cuestiones se destacan en el mercado pero la oferta de consultoras especializadas, que sean capaces de producir este tipo de contenidos, es escasa. Por ende se considera una gran oportunidad de negocio, desarrollar un plan capaz de cubrir esta brecha que el mismo mercado ha generado y aún no tiene respuesta. El presente trabajo representa un gran interés para el maestrando, dado intentará generar la consolidación de una empresa junto con su estructura, su financiación y su comercialización, (dentro de un

mercado emergente) a partir de los conocimientos adquiridos durante el curso de la Maestría en Dirección de Empresas.

MARCO TEÓRICO

Analizar los diferentes estudios y teorías que conforman la estructura de un negocio, generando un marco teórico, resulta de extrema importancia para que se comprenda en profundidad el alcance del siguiente proyecto.

Se debe tener en cuenta que se han seleccionado ciertos autores e investigadores, como parte de un recorte del material estudiado durante la realización de la Maestría en Dirección de Empresas, de la Universidad Argentina de la Empresa.

El plan de negocio como herramienta de planeación estratégica:

Se puede definir a la planeación estratégica como el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones que le permitirán llegar a alcanzar el lugar y el estado que se desea lograr. “Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos.” (Gallardo Hernández, 2012:42). Una estrategia que ha sido formulada correctamente, ayuda a dar un marco y a generar un camino para el cumplimiento de objetivos. Es un plan que integra las principales metas, y establece la secuencia de decisiones, políticas y acciones futuras a tomar. Las metas y objetivos, establecen lo que se quiere lograr, pero no establecen cómo deben o pueden ser logrados. Dentro de toda organización existen diferentes grados de objetivos, algunos son particulares o por división, y otros a nivel general, influyendo en toda la organización. Las políticas

expresan los límites dentro de los cuales se pueden llevar a cabo las acciones y denotan la posición de cada institución. (Mintzberg y otros, 1995).

Sin embargo existen dos diferencias a nivel conceptual entre lo que significa una estrategia por si sola en contraposición a una planificación estratégica. “La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales u opositores en una situación competitiva o de negociación.” (Gallardo Hernández, 2012:42). De acuerdo con esta postura podemos encontrar la diferenciación que se realiza por el profesor David Collins. El profesor explica que la estrategia puede ser confundida con el termino modelo de negocios. La estrategia en si misma puede ser para cualquier ámbito, por ejemplo el militar en cual fue acuñado el termino. Realizada esta diferenciación explica que realidad un plan de negocios no es más que una planeación estratégica dado que conlleva lograr objetivos específicos para una empresa. (Collins, 2005). Entonces los emprendedores pueden utilizar el plan de negocios como una herramienta para planificación estratégica.

En consecuencia se puede definir que “(...)” implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día. Esto quiere decir no solamente enunciar intenciones sino planear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, financieros y materiales) para llevar a cabo esas acciones”. (Gallardo Hernández, 2012:44).

Es común que se generen confusiones sobre lo que significa hacer un plan de negocios. Habitualmente se cree que es realizar un análisis financiero o se confunde con un caso exitoso de negocio realizado. Entonces “(...) un plan de negocios es un documento que permite mostrar tanto las fortalezas de un negocio, como los principales ejes de desarrollo del mismo y su factibilidad económica financiera”. (Rizzo, 2012:1). Adicionalmente se puede agregar que: “Un modelo de negocio describe la forma en que una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social”. (Alcaraz Rodríguez, 2011:38). En síntesis se refiere a que un plan de negocio abarca gran

cantidad de actividades que conforman los aspectos básicos de su funcionamiento y ejecución. Los aspectos son: estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento, obtención de recursos.

La pregunta entonces es: ¿para que utilizo un plan de negocios específicamente?. Tiene diversos fines: atraer inversores, clientes, proveedores, empleados, etc. Algunos elementos que ayudan a constituir el plan de negocio son: una planeación normativa (declaración de la misión, visión y objetivos), una planeación estratégica (análisis del entorno interno y externo), un análisis técnico y operativo, un análisis organizacional y de recursos humanos, y un análisis financiero.

Planeación Normativa:

Con el fin de comenzar a darle forma al negocio es indispensable generar la justificación de la empresa. Se debe generar una idea y definir cual es el problema que se solucionará, la necesidad que se generará o la importancia de ella. De acuerdo con esta concepción “es de vital importancia asumir este proceso como los cimientos de la construcción de un edificio, y dedicarles tiempo y atención en las bases que definirán su tamaño, forma y alcances.”(Gallardo Hernández, 2012:48). Realizar una mala definición de esta fase o no dedicarle la atención pertinente, terminará generando grandes problemas en todos los niveles de organización.

Para generar cimientos normativos, se debe definir una misión, una visión y objetivos o metas que den un marco constitutivo. La misión es: “El conjunto de objetivos trascendentes determinados en el momento de creación (también llamados objetivos fundacionales). Es una síntesis de la naturaleza del negocio; contesta a la pregunta de por qué existe una compañía.” (Cardozo, 2004:33). Significa el punto de partida y el por qué de la existencia de la constitución de la empresa en sí misma. Se refiere a los

propósitos que una organización persigue, y proporciona criterios generales para que la efectividad de la organización sea evaluada a largo plazo. (Guiltinan y Paul, 1994).

Otro elemento normativo es la visión que: “Se trata de lo que la empresa quiere ser en el futuro; la visión define la posición en la sociedad que quiere ocupar. En tanto la visión establece cómo la empresa desea llegar a ser considerada y percibida en el futuro, la misión determina dónde se está y para qué.” (Cardozo, 2004:35). La visión es una manifestación de donde quiere posicionarse la empresa, una proyección del ideal y del contexto en el cual desea interactuar.

Por último, dentro de la planificación normativa lo que termina de cerrar el rumbo del negocio, que ha sido enmarcado por la misión y la visión, son los objetivos. Los objetivos y las metas suelen derivarse de una fácil reorganización de la información generada dentro del plan. Se trata de que se definan metas y estas no son más que la cuantificación de los objetivos. (Gallardo Hernández, 2012). Desde este punto de vista, cada parte de la organización posee sus propios objetivos, derivados siempre dentro de los establecidos en general. “Los objetivos estratégicos (derivados de la estrategia y esta a su vez de la misión) son, de largo plazo, y condicionarán a los objetivos específicos en áreas clave de resultados para la empresa, los divisionales, etcétera, hasta llegar a los individuales.” (Cardozo, 2004:40). Se puede comprender que los objetivos pueden ser generales, particulares y cada área de la empresa o así mismo cualquier proceso puede poseer sus propios objetivos. Los mismos pueden ser individuales o estar integrados a otros mayores. Teniendo en cuenta lo que se ha definido: “Los objetivos son los puntos intermedios de la misión. Es el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad.” (Alcaraz Rodríguez, 2011:62).

Planeación estratégica:

Dentro de la planeación estratégica se puede encontrar como eje fundamental, el análisis del entorno. Para realizar el respectivo análisis es necesario que se observe de

manera interna dentro de la estructura, la cadena de valor y la oferta de valor; pero también de manera externa el entorno social, económico y político. Finalizado el análisis se debe realizar una síntesis de la información y generar las estrategias para los objetivos planteados. “Las estrategias son las actividades que se requieren realizar para alcanzar las metas y objetivos. Dichas actividades dependen de los recursos con los cuales se cuenta y tiene que estar acordes a la realidad de la institución.” (Gallardo Hernández, 2012:49).

Analizar internamente una empresa contribuye a fijar con exactitud las fortalezas y debilidades. La utilización de este tipo de información genera un mejor trazado de estrategias para lograr metas claras. “En este análisis se observa como las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las actividades distintivas (oferta de valor), así como los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de dicha ventaja competitiva.” (Gallardo Hernández, 2012:97). Dentro del análisis interno también se tienen en cuenta factores como la estructura de la organización, la estructura de operaciones, la estructura financiera y la estructura de comercialización. El análisis del negocio también implica una la realización de una estimación de ventas, y de utilidades proyectadas para determinar si los productos o servicios satisfacen los objetivos de la empresa. (Kotler y Armstrong, 2012).

Las empresas para ser competitivas dentro de un mercado deben tener un diferenciador con respecto al resto, lo que se denomina propuesta u oferta de valor. Este tipo de diferencias les permite tener ventajas y ser atractivas para los compradores. Las ventajas pueden ser de dos tipos. La primera es con respecto a las características del producto: calidad, facilidad de uso, adaptabilidad, variedad, etc. La segunda se refiere al nivel de servicio, teniendo en cuenta: la apariencia de las instalaciones, el conocimiento del mercado, la rapidez de atención, la capacidad y tiempo de entrega, la detección correcta de necesidades, etc. La propuesta de valor es la que tiene la fuerza para impulsar el desarrollo del emprendimiento, y conlleva la idea de diferenciar al producto de los de la competencia. Representa los atributos que la

empresa genera para crear fidelidad y satisfacción en el segmento de los clientes seleccionados. (Kaplan y Norton, 1997).

Otra herramienta indispensable para el análisis interno es la cadena de valor propuesta por Michael Porter, que hace referencia a todos los estadios en los cuales se puede analizar a una empresas. La misma está compuesta por nueve partes: Infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico, abastecimiento, logística interna, logística externa, operaciones, mercado/ventas, y servicios. Las cuatro primeras son las actividades de apoyo, y las cinco últimas son lo que el comprador esta dispuesto a pagar. Todas deben apuntar a generar margen, que debe estar dado por la diferencia entre el costo y la generación de valor. (Porter: 2006).

Por último, internamente, analizar la estructura de la organización debe ser fundamental para la fijar el organigrama. El diseño del organigrama, de una empresa, depende de diferentes variables debido a que cada empresa es única y diferente con sus respectivos productos y dinámicas. Algunas de las variables son: cantidad de personas, propósitos de las áreas, características del negocio, origen de los capitales, contexto, legislaciones y regulaciones, etc. Lo que definitivamente es un hecho es que la estructura debe estar alineada con la estrategia y que: “Cada empresa, y dentro de ella su área de RRHH, deberá hallar la mejor respuesta a la pregunta ¿cómo debemos organizarnos? “(...) en otras palabras, cuando está definida la estrategia es siempre más fácil organizarse para contribuir con ella”.(Cravino, 2012:100).

Con respecto al análisis externo, su principal objetivo es “identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización”. (Gallardo Hernández, 2012:114). Dentro de entorno externo existes diferentes planos o fuerzas que se deben analizar como son las económicas, las sociales, las políticas, las tecnológicas y las de la competencia. La realización de un estudio del entorno externo debe contener un análisis del mercado o la industria en donde se va a encontrar la empresa. El análisis de la industria deberá tener en cuenta los principales riesgos y oportunidades que esta industria ofrece, sin perder de vista el contexto actual y futuro.

Apoyando este punto de vista Porter explica: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”. (Porter; 2006:145). Adicionalmente, existen cinco fuerzas que según Porter intervienen en un sector de la industria o mercado, se basan en los pilares que nos pueden hacer analizar nivel de atractivo de la industria para tomar la decisión de ingresar o no. Lo que se analizan son:

- Competidores Directos: Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado. (Porter, 2006).

Una de las herramientas más utilizadas para análisis es el FODA. Comprende el estudio de los puntos fuertes y débiles de la empresa y del entorno, estos cuatro elementos se derivan de la auditoria estratégica. En el análisis FODA se realiza un esquema visual en el cuál fácilmente podemos analizar el entorno externo e interno de una empresa, sacar conclusiones y tomar decisiones. (Kotler y Keller, 2006). El análisis FODA permite determinar los factores que puedan favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. “La matriz FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la organización. Si bien, derivado del análisis del entorno, puede encontrarse un

sinnúmero de situaciones que la empresa debe tomar en cuenta, es importante resumir aquellas que se consideren sustanciales...” ([Gallardo Hernández](#), 2012:140).

Por último, otro tipo de análisis que se puede hacer es el PEST, tiene en cuenta las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas. Se trata de examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo. Los empresarios deben tener en cuenta esta información y más aún los encargados del plan de marketing, para identificar oportunidades en el mercado. “Al estudiar cuidadosamente el entorno, los mercadólogos serán capaces de adaptar sus estrategias para enfrentar nuevos desafíos y aprovechar las oportunidades del mercado.” ([Kotler y Armstrong](#), 2012:66).

Plan de Marketing:

El plan de marketing se encarga de analizar el mercado, y de plantear los cuatro pilares que la definen según Kotler: Precio, Plaza, Producto y Promoción. “Para esto se debe tener en cuenta el área y segmento de mercado en que se piensa incursionar (nivel local: colonia, sector, etc.; nivel nacional: de exportación regional, mundial, u otros), así como el tiempo en que se piensan lograr los objetivos.” ([Alcaraz Rodríguez](#), 2011:80).

Para comenzar se realizan investigaciones de mercado y luego segmentaciones pertinentes. Este tipo de investigaciones suelen hacerse para poder definir un segmento específico y apuntar los esfuerzos directamente a un blanco acertado. “La investigación de mercado consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa.” ([Kotler y Keller](#), 2006:102).

Si se realiza una buena definición del mercado la mezcla de las cuatro variables de marketing serán enfocadas y se acercarán a lo que el consumidor y la industria requiere o valora. De la investigación se deriva la segmentación, que en síntesis es un grupo de

consumidores que responde de manera similar a un conjunto dado de actividades de marketing. Un mismo producto puede aplicarse a varios segmentos o se puede diseñar un producto específico para diferentes segmentos. Según la calidad de información que se obtenga, se podrán diseñar mejores soluciones. (Kotler y Armstrong, 2012). Un punto a tener en cuenta para definir un mercado, es identificar las necesidades de los compradores, y adicionalmente las ofertas de los vendedores. De esta manera se puede dimensionar la estructura de mercado de un producto, que es: “(...) una representación de los grados de sustitucionalidad que existen entre un conjunto de productos y / o servicios que satisfacen necesidades similares”. (Guiltingan y Paul, 1994:67).

La mezcla de marketing es conjunto de herramientas y tácticas que utiliza la empresa para integrar estratégicamente las cuatro variables: producto, precio, plaza y promoción. Es lo que hace para influir en la demanda de sus productos o servicios y posicionarse en el lugar deseado.

- El producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta, con todas sus especificaciones y características. Algunas variables son: variedad, calidad, diseño, características, nombre, empaque, servicios, etc.
- El precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto o servicio. Se debe encontrar el precio justo para cada segmento. Algunas variables son: precio de lista, descuentos, bonificaciones, formas de pago, crédito, etc.
- La plaza incluye lo que las empresas hacen para que los productos estén a la disposición de los consumidores y cuáles son sus canales de distribución o puntos de venta. Algunas variables son: canales, cobertura, ubicaciones, inventario, transporte, logística, etc.
- La promoción implica todas las actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden al segmento blanco. Algunas variables son: publicidad,

ventas personales, promoción, relaciones públicas, etc. ([Kotler y Armstrong, 2012](#)).

Los servicios, a diferencia de los bienes, carecen de propiedades materiales que los consumidores pueden percibir con los sentidos antes de comprarlos, por esta razón, es muy importante la manera en que se presenta para poder lograr su comercialización. El conocimiento del servicio se adquiere mediante la experiencia, que debe generar algún tipo de beneficio. Para los servicios, es fundamental el punto de contacto y en el marco en que se brinden, por ende en su configuración deben cuidar al máximo todo tipo de interacciones. Con respecto al precio: “La forma en que los compradores perciben el valor son el resultado de la relación que éstos hacen entre los beneficios del servicio y el costo que tendrán que pagar por él.” (Hoffman y Bateson, 2002:166). Cuestiones como el valor de la imagen, la calidad de la atención, y los beneficios obtenidos por la obtención o utilización del servicio son las que configuran y avalan a la fijación de un precio determinado. Para lograrlo, el posicionamiento del producto o servicio, juega un rol diferencial.

La estrategia de promoción es: “Un programa integrado y controlado de los métodos de comunicación y de los materiales orientados a presentar una organización y sus producto a los clientes potenciales.” (Guiltinan y Paul, 1994:309). Se trata de comunicar los atributos de los productos o servicios, de la mejor manera, para generar ventas y utilidades a largo plazo. Es importante entender que es difícil cambiar la imagen que los consumidores pueden tener sobre una empresa determinada, en algunos casos se torna imposible revertir los daños por malos productos o servicios, por ende es de suma importancia que el diseño y el desarrollo de lo que se brinda sea cuidado desde su concepción. (Clow, 2010).

Plan de Operaciones:

El plan de operaciones se encarga específicamente del diseño, dirección y control sistemático de los procesos que transforman la materia prima o los insumos en

servicios y productos para los clientes tanto internos como externos. Dentro de las divisiones posibles que se podrían dar dentro de las operaciones los procesos son mucho mejores como unidad de análisis que los departamentos, áreas o unidades. “Un proceso puede tener su propio conjunto de objetivos, abarcar un flujo de trabajo que traspase las fronteras de los departamentales y requerir recursos de varios departamentos.” (Krajewski y Malhorta, 2008:4).

Al analizar las operaciones se intenta definir como será toda la cadena desde comienzo a final, de la producción o generación de un servicio, tanto hacia adentro como hacia afuera. En la misma se debe definir como será el proceso por el cual la empresa se abastecerá, cuales serán sus proveedores y como será el proceso de distribución de la misma. Una cadena de valor es un conjunto interconectado de actividades para generar valor, en la cual intervienen seis pilares genéricos: proveedores, fabricantes, transportadores, distribuidores, vendedores y clientes. (Laudon y Traver, 2010).

Las operaciones deben acompañar y alinearse a la estrategia para lograr una ventaja. El plan debe contener el detalle de cual será la fuerza de trabajo, el diseño y locación de las instalaciones, cuales serán los sistemas y la tecnología a emplear. Algunas de los tipos de estrategia que se pueden tener en cuenta desde las operaciones son:

- Costo: puede ser que se decida competir basándose en el costo, para esto se deben tener en cuenta costos de materia prima, mano de obra, gastos generales y todo tipo de otro tipo costos. La finalidad será diseñar un sistema que logra bajar el precio unitario lo mayor posible y aumentar la cantidad producida.
- Calidad: otra opción puede ser que se quiera competir con un producto de alta calidad, entonces habrá que cuidar los procesos de producción, los testeos de calidad de materiales y atención en el caso de servicios, y trabajar sobre los diseños para que no existan fallas y se logre la mayor optimización.
- Tiempo: este tipo de estrategias se basa en la agilidad de respuesta entre que el cliente solicita el producto o servicio y este es entregado o brindado. Se puede

medir con indicadores de velocidad de desarrollo, frecuencia de cumplimiento y contra la competencia.

- Flexibilidad: en este tipo de estrategias lo que prima es la capacidad de un producto o servicio de ser personalizado. Cuanto más flexible sea el sistema de operaciones y producción, más a medida se podrá realizar. ([Krajewski y Ritzman, 2000](#)).

Es imprescindible dentro del diseño de las operaciones pensar como será la estructura de costos dado que afectará a la cadena de valor. Algunas empresas deciden bajar al máximo el costo fijo, y contratar a terceros para ciertos procesos, dependiendo su costo variable y de la cantidad producida o del servicio brindado. “Una causante del costo es una variable, tal como el nivel de actividad o de volumen, que afecta causalmente los costos en un periodo determinado. Es decir, existe una relación causa y efecto entre un cambio en el nivel de actividad o volumen y un cambio en el nivel de los costos totales.” (Horngrén [y otros, 2007:10](#)). La estructura de la contabilidad de costos también debe ser pensada y alineada con respecto a la estrategia dado que será parte de la definición del modelo de negocio que se propondrá.

Otro aspecto a tener en cuenta son los recursos humanos. Los encargados deben concentrarse en ayudar a la organización en detectar cuáles personas son las que generan el valor agregado del negocio, cuales son las funciones y los mejores perfiles para cada proceso. (Aquino y otros, 2010). La instancia de reclutamiento suele ser fundamental por esto es indispensable contar con una descripción detallada para cada puesto con objetivos y metas claras.

Por último es importante destacar que existen diferentes formas de control dentro de las organizaciones. Algunas son por objetivos, otras por procesos. Lo que realmente importa a la hora de definir el modelo es tener en cuenta que se desea lograr, controlar y obtener. Diversos sistemas como el tablero de control sirven para poder realizar un seguimiento de cada uno de los procesos. Suele haber una diferencia sustancial entre

lo que se plantea y los resultados, “(...) en algunos casos efectivamente por una inadecuada lectura de los factores de entorno (internos y externos), pero en muchos otros por una deficiente implantación de las estrategias.” ([Gallardo Hernández, 2012:251](#)). Si existe un buen mecanismo de control, puede medirse, ajustarse y evitarse este tipo de desviaciones a tiempo. El control basado en procesos analiza los vínculos individuales dentro de un sistema de procesos, su combinación e interacción. Esto equivale a evaluar causa efecto, donde se identifican los procesos claves, para obtener los resultados planificados. (Kaplan y Norton, 1997).

Plan Financiero:

El plan financiero, luego de un análisis exhaustivo, generará indicadores relevantes para la toma de decisiones respecto a la viabilidad de proyecto de inversión.

El mismo contendrá: la configuración del sistema contable, el plan de cuentas que permitirá llevar el registro de los movimientos, el costo de oportunidad de este proyecto frente a otras opciones, entre otras cosas. Algunas de las herramientas más utilizadas para analizar la viabilidad de un proyecto son: el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) y el tiempo de recupero (*PAYBACK*).

Para calcular el valor presente, “ (...) descontamos los pagos esperados con la tasa de rendimiento ofrecida por otras inversiones equivalentes en el mercado de capitales. Dicha tasa de rendimiento es la tasa de descuento, la tasa mínima aceptable o el costo de oportunidad del capital.” ([Brealey, 2006:15](#)). El valor presente neto es el valor presente menos cualquier flujo de efectivo, por ende si es positivo, significa que el rendimientos sobre la inversión es más alto que el costo de oportunidad.

Por otro lado tenemos la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) que “ (...) se define como la tasa de descuento a la cual el Valor Presente Neto (VPN) es igual a cero.” ([Brealey, 2006:122](#)). Para calcularlo se descuenta la tasa de corte que es calculada mediante la

formula: $WACC = K_d \cdot (1-t) \cdot D/V + K_e \cdot E/V$. Donde K_d es el costo de la deuda, (t) la tasa y el K_e es el costo del capital (*equity*). El K_e se calcula mediante la fórmula del CAPM: $K_e = R_f + B_I \cdot (R_m - R_f)$. La tasa libre de riesgo que se utiliza normalmente es el rendimiento de los bonos del tesoro norteamericano a 10 años. Donde (B_I) es la beta apalancada de la industria y $(R_m - R_f)$ la prima de riesgo del mercado.

En este caso la (TIR) sigue la regla de que se acepta un proyecto, sólo si, el costo de oportunidad es menor. Adicionalmente podemos tener en cuenta el periodo/tiempo de recupero (*PAYBACK*), que en síntesis refleja la cantidad de años, meses y días, que se tardará en recuperar lo invertido.

El costo de capital de trabajo esta compuesto por la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos de corto plazo. “La compañía opera en el corto plazo, comprando inventarios que transforma o no y luego vende a sus clientes con un margen de ganancia”. (Dumrauf, 2003:35). El capital de trabajo es necesario para le funcionamiento de la empresa, es el dinero que hace que las operaciones se mantengan y la empresa este en marcha.

Otra de las cuestiones relevantes es el costo de capital, que se refiere a cuanto cuesta financiar el proyecto. El costo puede ser el de oportunidad de los inversores de invertir en el proyecto o en otra opción, o la tasa que cobrará algún tipo de entidad financiera para prestar el dinero para el inicio de las actividades. “A mayor riesgo en una inversión, el inversor siempre esperará una compensación en forma de mayor rendimiento.” (Dumrauf, 2003:174).

Adicionalmente existen otro tipo de indicadores que podrán proveer de información relevante de análisis, como son los índices de liquidez (activo circulante / pasivo circulante), la prueba del ácido (activo circulante – inventario / pasivo circulante), rotación de activo (ventas netas / activo total), rentabilidad sobre ventas (utilidad neta / ventas netas * 100), punto de equilibrio, etc. Con toda esta información se podrá decidir

o analizar si la propuesta es viable y cual es el riesgo de invertir en el proyecto para cada uno de los inversores o interesados.

MARCO METODOLÓGICO:

La metodología a utilizar será mixta. Por un lado cuantitativa, en donde se utilizará información del mercado como tendencias, costos, clientes y competencia. Por otro lado será cualitativa, ya que se utilizarán fuentes bibliográficas y teorías que tengan que ver con las temáticas a fines.

El diseño metodológico será descriptivo con el fin de describir situaciones y eventos, y también explicativo dado que se para dar a entender el porque ocurre un fenómeno y en que situaciones se da. Para realizarlo se utilizarán fuentes primarias como entrevistas y encuestas; y fuentes secundarias como libros, *papers* y publicaciones.

RESUMEN EJECUTIVO:

Expander Creative Social Media es un proyecto de empresa que será iniciado en el año 2015, para operar en principio dentro del mercado de la Republica Argentina. La empresa se dedicará a la comercialización de servicios de comunicación, como soluciones de marketing, publicidad y relaciones publicas en medios sociales interactivos. Adicionalmente contará con cinco productos enlatados como soluciones pre armadas que tendrán un grado mínimo de personalización, y luego ofrecerá servicios a medida para cada necesidad.

Al ser una temática relativamente nueva los especialistas en estas cuestiones se destacan en el mercado pero la oferta de consultoras especializadas, que sean capaces de producir este tipo de contenidos, es escasa. Por ende se considera una gran

oportunidad de negocio, desarrollar un plan capaz de cubrir esta brecha que el mismo mercado ha generado y aún no tiene respuesta.

El contar con los recursos humanos adecuados con el conocimiento para desarrollar esta innovadora manera de pensar soluciones de comunicación, especialistas en ventas para poder conseguir clientes potenciales y con un conjunto de productos enlatados para poder cubrir los costos base, es un modelo solido para desarrollar.

La empresa será un Sociedad de responsabilidad limitada (SRL), y su oficina comercial y de desarrollo se ubicará dentro del Distrito Tecnológico para aprovechar el impulso que el gobierno de la ciudad propone eximiendo de impuestos y contribuciones.

La inversión inicial será de \$700.000 o USD 76.000 a un dólar oficial de \$9,20. De los cuales, \$400.000 serán aporte de socios y el resto mediante un préstamo en el banco ciudad con la línea de créditos preferenciales para la industria.

El plazo de recupero será de tres años, con una tasa de retorno de inversión de un 41% proyectado a 5 años y un valor presente neto de USD 48.278.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La empresa *Expander Creative Social Media*, se dedicará a la comercialización de servicios de comunicación, como soluciones de marketing, publicidad y relaciones publicas en medios sociales interactivos; apuntando específicamente a generar conversaciones y comunidades para aumentar la presencia / visibilidad de las marcas.

El diferencial dentro de las empresas competidoras será la manera de cruzar las soluciones con nuevas tecnologías como: lentes con interfaces (*Google Glass*), cascos de realidad virtual (*Oculus Rift*), Sensores de ondas neuronales (*Brain Wave*), y nuevos medios (redes sociales), generando propuestas y acciones de creatividad disruptiva

aplicada. El avance de la tecnología ha llevado a un creciente desarrollo de las redes sociales interactivas en los últimos diez años. Como consecuencia de esto, las marcas deben estar presentes para dialogar e interactuar con sus usuarios formando comunidades. Este tipo de interacciones deben estar regidas por una estrategia de comunicación que permita un ida y vuelta (*feedback*) útil para ambas partes. El uso de contenidos transmediáticos (contenidos en diversos medios), hace que la experiencias de los usuarios se vean enriquecidas y las marcas generen ante los consumidores un gran enganche (*engagement*). El *engagement* es fundamental para que los usuarios compartan los contenidos de las empresas generando viralización digital con un objetivo de promoción dentro del plan de marketing.

Para esto tendrá soluciones pre armadas o enlatadas, que serán de fácil y rápida implementación con cierta personalización pre-fijada, y adicionalmente soluciones de tecnologías disruptivas para generar acciones de marketing interactivo de alto impacto para los clientes / consumidores.

ANALISIS DEL ENTORNO DEL NEGOCIO Y ANTECEDENTES

Los números dentro del mercado regional, y local son totalmente alentadores. Las proyecciones de consultoras especializadas muestran que hacia 2018 la inversión en publicidad digital tiende a crecer a más del doble. Los usuarios de las redes sociales, acompañan ese crecimiento. Si bien la aceleración ya no es tan acentuada como venía siendo durante los últimos cinco años, los crecimientos siguen teniendo dos dígitos, detalle no menor para la industria.

Teniendo en cuenta la proyección del negocio a cinco años, los número acompañan al plan de negocio en un escenario totalmente optimista. Sólo en Argentina el crecimiento de la inversión, según la consultora *Emarketer*, para 2015 es de un 15% y para 2016 un 17%. Con una inversión de 0,33 billones (330 millones) en 2015. Pero aún más

significativos son las previsiones para 2015 de la región, encontrando a Brasil con 0.33 billones (3310 millones), México con 1,10 billones (1100 millones) a la cabeza.

Gasto en publicidad digital en Latinoamérica:

Digital Ad Spending in Latin America, by Country, 2012-2018 billions								Digital Ad Spending Growth in Latin America, by Country, 2012-2018 % change							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Brazil	\$1.87	\$2.25	\$2.88	\$3.31	\$3.87	\$4.41	\$4.94	Mexico*	34.6%	32.1%	35.3%	22.3%	19.0%	17.5%	18.5%
Mexico*	\$0.50	\$0.66	\$0.90	\$1.10	\$1.31	\$1.54	\$1.82	Brazil	40.2%	20.0%	28.0%	15.0%	17.0%	14.0%	12.0%
Argentina	\$0.31	\$0.29	\$0.31	\$0.33	\$0.35	\$0.37	\$0.38	Argentina	16.2%	-6.4%	7.0%	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%
Other	\$0.70	\$0.91	\$1.20	\$1.44	\$1.70	\$1.95	\$2.21	Other	38.8%	30.2%	31.6%	20.4%	17.5%	15.1%	13.1%
Latin America	\$3.39	\$4.11	\$5.29	\$6.18	\$7.23	\$8.27	\$9.36	Latin America	36.5%	21.5%	28.5%	17.0%	16.9%	14.5%	13.1%

www.eMarketer.com

E

uente: www.emarketer.com

Dentro del mercado, las empresas top 500 son las que agrupan el 70/80% de la inversión total. Depende de la marca que la inversión sea regional o local, generando un amplio espectro de clientes, cuentas y productos para poder atacar.

Con respecto al otro público blanco al que se apuntará, las agencias, en Argentina en la cámara de Agencias Interactivas (*INTERACT*), existen 70 agencias registradas. El número se eleva cuando se trata de Agencias de Publicidad tradicionales y según los datos de la *Asociación Argentina de Publicidad* las registradas son aproximadamente 150. Estos números son tomados como referencia a tener en cuenta a la hora de ofrecer los servicios enlatados, como terciarizados para soluciones a terceros.-

Gasto en publicidad en redes sociales dividido en regiones:

Social Network Ad Spending per Social Network User Worldwide, by Region, 2012-2015

	2012	2013	2014	2015
North America	\$19.03	\$26.05	\$32.82	\$39.89
Western Europe	\$10.24	\$12.04	\$13.71	\$16.17
Asia-Pacific	\$2.95	\$3.36	\$3.60	\$4.12
Central & Eastern Europe	\$1.36	\$1.87	\$2.21	\$2.54
Latin America	\$1.41	\$1.78	\$2.17	\$2.39
Middle East & Africa	\$0.27	\$0.37	\$0.50	\$0.66
Worldwide	\$5.14	\$6.18	\$6.97	\$7.98

Note: includes display, search, video and other forms of paid advertising appearing within social networks, social games and social applications; excludes spending by marketers that goes toward developing or maintaining social network profile pages or branded applications
Source: eMarketer, Jan 2014

167617

www.eMarketer.com

Facebook User Growth Worldwide, by Region and Country, 2011-2017

	% change						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Asia-Pacific	69.6%	47.7%	34.4%	24.4%	21.0%	17.0%	14.6%
—India	146.6%	75.3%	47.0%	32.8%	28.4%	20.5%	17.8%
—Japan	63.1%	51.3%	42.8%	18.6%	13.4%	11.7%	10.5%
—Indonesia	58.8%	52.4%	28.4%	17.8%	16.2%	12.8%	10.8%
—South Korea	25.9%	22.5%	14.3%	12.7%	10.7%	9.1%	7.1%
—Australia	28.6%	12.7%	10.7%	9.7%	8.0%	6.9%	5.2%
—Other	90.6%	29.8%	28.2%	22.1%	17.5%	16.2%	13.6%
Middle East & Africa	84.7%	47.2%	31.8%	21.1%	19.8%	15.7%	13.1%
Latin America	81.0%	35.7%	29.5%	16.6%	13.5%	9.4%	7.7%
—Brazil	296.9%	65.2%	48.5%	17.9%	9.8%	8.8%	6.9%
—Mexico	44.7%	32.9%	22.1%	17.4%	12.6%	10.7%	9.3%
—Argentina	53.0%	15.7%	14.3%	11.7%	8.6%	5.8%	3.8%
—Other	57.1%	25.2%	22.3%	16.2%	18.3%	10.1%	8.5%

Fuente: www.emarketer.com

El consumo de este tipo de soluciones crece, día a día, y la realización de campañas de comunicación se está trasladando por completo a los entornos digitales. Se están dejando de lado los modelos de publicidad tradicional como lo eran la radio, la televisión y la vía pública, para buscar nuevas maneras de generar interacción con los consumidores. Los medios tradicionales quedan integrados en campañas transversales o transmediáticas que son regidas por medios interactivos.

La oferta si bien para venta de espacios digitales es amplia, no lo es para soluciones innovadoras. De a poco todo el sector va creciendo, en cuanto a conocimiento de esta nueva forma de comunicar, pero se necesitan más productos y servicios para un mercado en plena expansión. Argentina, si bien no es el mercado con mayor inversión, está siendo a nivel regional uno de los de mayor desarrollo. Esto se genera porque posee un costo de desarrollo y de mano de obra económico por la devaluación de su moneda frente a otros países. Exportar este tipo de servicios, resulta rentable y una muy buena opción para este tipo de emprendimientos una vez asentados en el ámbito local.

Encuesta de mercado:

En una encuesta realizada a 103 personas relevantes de la industria, se pudieron extraer datos muy interesantes como punto de partida. Los contactos fueron obtenidos

desde la red social *Linked-in* y entre las persona encuestadas había perfiles como publicistas, directores de marketing de empresas, especialistas en comunicación, directores de empresas, diseñadores e ingenieros.

Los resultados fueron (*ver anexo IV*):

- El 76,7% cree que crear conversaciones interactivas innovadoras con sus clientes es fundamental para que el nexos con su marca sea mayor.
- El 62,1% si pudiera contratar con un servicio que ayudara a fomentar las conversaciones con sus clientes de manera ágil y rápida, contrataría un servicio a enlatado.
- Más del 60% cree que tiene mayor valor soluciones efectivas ya utilizadas y comprobadas por otras empresas para implementar.
- El 35,9 % esta dispuesto a pagar un precio diferencial por acceder a un servicio de aplicaciones personalizables para generar mejores conversaciones con sus clientes.
- El 56,3 % prefiere confiar sus comunicaciones de marketing / publicidad a una agencia interactiva.

Con esta información se puede ver claramente que el mercado esta dispuesto a nuevas soluciones de interacción para generar conversaciones con sus clientes. Tanto agencias como marcas valoran servicios ágiles y que realmente den soluciones para mejorar las relaciones con sus consumidores. Adicionalmente se realizaron encuestas a Joan Cwaik (Gerente de marketing de *Mytronics*) y a Santiago Martinez (CEO de CUOMA), personas influyentes en la industria, y las conclusiones directas fueron concluyentes y confirmaron lo develado en las encuestas marcando el camino de un modelo de negocio prometedor (*ver anexo III*).

ANÁLISIS COMPETITIVO

Actualmente en el mercado publicitario existen tres segmentos de competencia, que pueden estar relacionados con el plan de negocio propuesto. Agencias denominadas *ATL* (tradicionales), Agencias *BTL* (no tradicionales dentro de lo que se realizan contenidos y piezas interactivas), o empresas de desarrollo de *software*.

Las agencias tradicionales, son las que más porcentaje de mercado tienen, pero están teniendo significativos problemas para adaptarse y brindar soluciones innovadoras en el mercado interactivo. Las agencias interactivas son una competencia directa, pero ninguna está incorporando nuevas tecnologías sino adaptando la publicidad tradicional al medio internet. Las agencias o estudios de *software* si bien poseen el conocimiento en desarrollo e innovación no conocen ni interpretan las necesidades de comunicación de las empresas. Por ende generar una nueva propuesta donde se integren, las opciones tiene un gran potencial.

Las soluciones enlatadas, pueden tener un solo competidor (empresa: *The Fan Machine*) que realiza soluciones para *social media* (campañas sociales que generan contenidos) pero apunta a otro segmento (masivo). Dentro de su oferta no tiene soluciones que puedan ser terciarizadas y se puedan integrar en otro tipo de campañas como un servicio adicional.

A continuación se presenta un cuadro comparativo con los precios promedio de un paquete de soluciones similar pero a desarrollar a medida. Para interpretar estos datos se deben tener en cuenta el tiempo de desarrollo que no es inmediato y varía según el equipo de desarrollo de cada empresa, y la salvedad que al ser desarrollos a medida ninguno es actualizado y testado con el tiempo de manera sistemática. Los datos fueron obtenidos por medio de solicitudes de cotización individuales a cada agencia, con un alcance técnico igual al desarrollo de los sistemas enlatados más adelante propuestos.

Cotizaciones del mismo alcance a diferentes agencias:

EMPRESA COMPETIDORA	NIVEL DE ACEPTACIÓN	TIPO DE CLIENTE QUE ATIENDE	¿POR QUÉ LA ELIGEN?	RUBRO DE LA EMPRESA	¿A QUÉ PRECIO VENDEN?
Edelman	Bueno	Marcas regionales	Reputación	R.R.P.P.	\$120.000
Rapp	Poco	Marcas locales	Precio	R.R.P.P.	\$150.000
Grey Group	Regular	Marcas regionales	Historia	Publicidad	\$170.000
Geometry	Regular	Marcas regionales	Reputación	Interactividad	\$200.000
Di Paola	Bueno	Marcas regionales	Reputación	Marketing	\$110.000
MG 54	Bueno	Marcas locales	Argentina	Marketing d.	\$145.000
Pisol	Bueno	Agencias	Desarrollos	Programación	\$100.000
Kunigo	Poco	Agencias	Precio	Programación	\$80.000

Fuente: Recopilación de datos por solicitudes de cotización individuales de un mismo desarrollo realizadas por Franco Pellegrini a cada agencia. Los datos son comparables.

PLAN NORMATIVO:

En el siguiente plan normativo se definirá el nombre de la empresa, la misión, la visión, los valores y los objetivos.

Nombre de la empresa:

Expander Creative Social Media.

Misión:

Generar propuestas creativas disruptivas de comunicación y tecnología.

Visión:

Ser el principal innovador tecnológico para social media en américa latina.

Valores compartidos:

Para alcanzar la misión y la visión, la empresa se basará en cuatro pilares, tres serán verticales (Innovación, calidad y foco en el cliente) y uno transversal a todas las acciones (disrupción).

Innovación: Se denomina innovación al fenómeno mediante el cual un determinado cambio técnico logra cambios significativos tanto en el área económica como social. De esta afirmación se deduce que no cualquier variación tecnológica puede alcanzar el mote de innovación, sino solamente aquella que de una mejor solución a las necesidades de espectro social que las previamente vigentes. Aplicar la innovación a soluciones creativas de comunicación debe ser la premisa de trabajo para cada acción.

Calidad: Entendemos la calidad como la capacidad que posee un objeto/producto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, cumpliendo todos los requisitos. Nuestras soluciones deben cumplir objetivos claros y lograr alinearse a la estrategia de comunicación para ser no solo eficientes sino eficaces.

Foco en el cliente: Enfocarse en el cliente es fundamental en este tipo de negocios, dado que se debe interpretar, codificar y traducir las necesidad en propuestas tangibles para su aplicación. Acompañar al cliente en todo el proceso es una premisa para nuestros servicios.

Disrupción: El termino se refiere a todo lo que crea una ruptura brusca, la creatividad disruptiva busca explorar nuevas maneras de pensar diferentes lógicas para encontrar soluciones diferentes a los problemas. Adoptar este valor como parte de la metodología de trabajo será un diferencial para poder ofrecer servicios distintivos.



PLAN ESTRATÉGICO:

Dentro del plan estratégico se ha analizado el entorno a nivel externo e interno. Inicialmente se realizó un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Luego específicamente para el entorno externo, se formuló un análisis a nivel Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST). Para concluir se ha observado el atractivo de la industria mediante las Cinco fuerzas de Porter. En el caso del interno se ha analizado la Cadena de Valor, se ha realizado un Matriz estratégico Jerárquica y un modelo CANVAS.

Análisis FODA:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	Conocimiento específico sobre el negocio, nuevas tecnologías e innovación aplicada. Modelo propio de metodología disruptiva creativa de trabajo. Hardware específico de poco conocimiento. Recursos humanos diferenciales, dentro del mercado. Productos pre desarrollados, a costo diferencial siguiendo las necesidades del mercado. Flexibilidad para la creación de propuestas, debido a una estructura orgánica.	Nueva marca en el mercado. Primer año flujo de fondos negativo. Crecimiento sujeto a los avances <u>tecnológicos de uso personal. La falta de publicidad tradicional como tv, radio y vía pública de gran alcance masivo. Contratar y tener que depender de terceros para el desarrollo de programación por no tener un equipo interno de ingenieros especializados en diferentes lenguajes.</u>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

ANÁLISIS EXTERNO	<p>Ser los primeros en un mercado poco explorado y con mucha proyección, sin ofertas locales y regionales específicas.</p> <p>Necesidad de las marcas de comunicaciones interactivas en nuevos dispositivos que no tienen uso comercial, sólo experiencial. Tendencia global a la internet de las cosas y los dispositivos para vestir como nuevos soporte.</p> <p>Incentivos locales para el desarrollo de industrias creativas y tecnológicas.</p> <p>Posibilidades de regionalización por la competitividad de precio ante la devaluación de la moneda local.</p>	<p>Multinacionales con conglomerados de sub-agencias con grandes niveles de inversión.</p> <p>Surgimiento de competidores directos.</p> <p>Cambios en políticas y regulaciones en la industria publicitaria nacional y regional.</p>
-------------------------	--	--

Análisis PESTEL:

Marco Político:

El gobierno argentino está enfocado en promover la creación de empleo, que se aplicarán exclusivamente a nuevas empresas. También se espera que emita normas que permitan mitigar el impacto de la revaluación del dólar sobre los exportadores. El año 2015, es un año de elecciones presidenciales, donde existe un gran movimiento político que genera grandes expectativas para el siguiente año. Existen políticas de apoyo a empresas tecnológicas tanto a nivel ciudad como nación. Un claro ejemplo es el distrito tecnológico.

Marco Económico:

La economía está condicionada por las presiones inflacionarias y de tipo de cambio, en un contexto que generará turbulencias en los mercado de capital por las elecciones del mes de Octubre de 2015.

Se calcula que el PBI cayó un 1,5% el año pasado cerrando en \$540,2 mil millones, al tiempo que el peso argentino se sigue depreciando de manera significativa. La consultora *Standard & Poor's* prevé que el PBI crecerá un 1%, pero que seguirán las presiones. (INFOBAE, 2015). El tipo de cambio oficial para Agosto de 2015 es de 9,2 pesos cada un dólar.

Marco Social:

El mercado argentino de tecnología refleja el estilo de consumo similar al de los países maduros. Los Argentinos tienden a adoptar rápidamente las nuevas tecnologías. Los teléfonos inteligentes (*smartphones*) y las tabletas (computadoras de mano), junto con los nuevos formatos de televisión 3D, son los segmentos de mayor crecimiento según las estadísticas de las empresas electrónicas.

La cantidad de horas que los usuarios pasan en internet supera a los de varios países de la región según los análisis de la consultora *Comscore*.

Marco Tecnológico:

La Argentina está teniendo un crecimiento muy significativo fundamentalmente en *smartphones*, aún mayor al del resto de los mercados más maduros, en la medida en que las redes de comunicaciones móviles se robustecen y sofistican. Recientemente Argentina puso en órbita el satélite *ARSAT-1* que permitirá mejorar el procesamiento de Datos, Transmisión de Voz, Datos, Audio y Video, y el Acceso a internet mejorando los servicios de conectividad. La cantidad de ventas de dispositivos móviles, ha superado la de computadoras de escritorio y personales, demostrando una fuerte tendencia a la movilidad. Tanto a nivel nacional, como regional. Adicionalmente existe una proliferación exponencial año a año de nuevos dispositivos móviles con interfaces digitales, en un mercado en pleno crecimiento como son: los relojes inteligentes, los

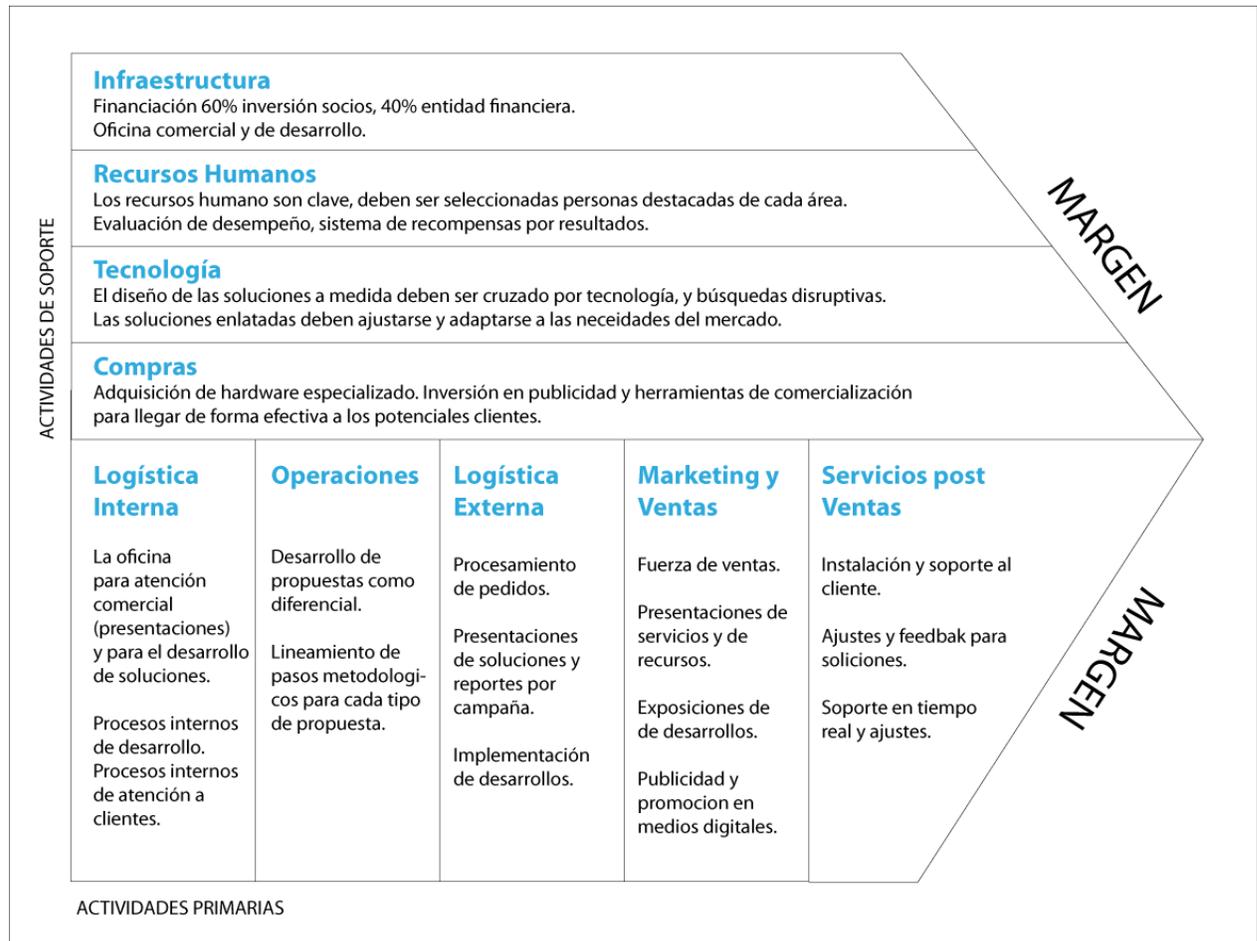
lentes inteligentes, la ropa inteligente y la internet de las cosas (internet en todo tipo de electrodomésticos y dispositivos).

Matriz estratégico jerárquica:

La siguiente matriz permite mediante un ponderación definir si se debe invertir o no en un determinado negocio. En este caso al superar el 65 %, indica que se debe invertir y crecer en el negocio analizado.

CRITERIOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	JERARQUÍA	TOTAL
Atractivo de la industria	1	2	3	4	5	25%	1,25
Intensidad de la competencia	5	4	3	2	1	15%	0,3
Estabilidad de los entornos	1	2	3	4	5	10%	0,2
Fortalezas del negocio	1	2	3	4	5	15%	0,45
Brechas de mercado	5	4	3	2	1	5%	0,2
Brechas tecnológicas	5	4	3	2	1	15%	0,45
Alianzas y cooperación	1	2	3	4	5	15%	0,75
INDICADOR DE DECISIÓN						100%	3,6
						INVERTIR Y CRECER	72%

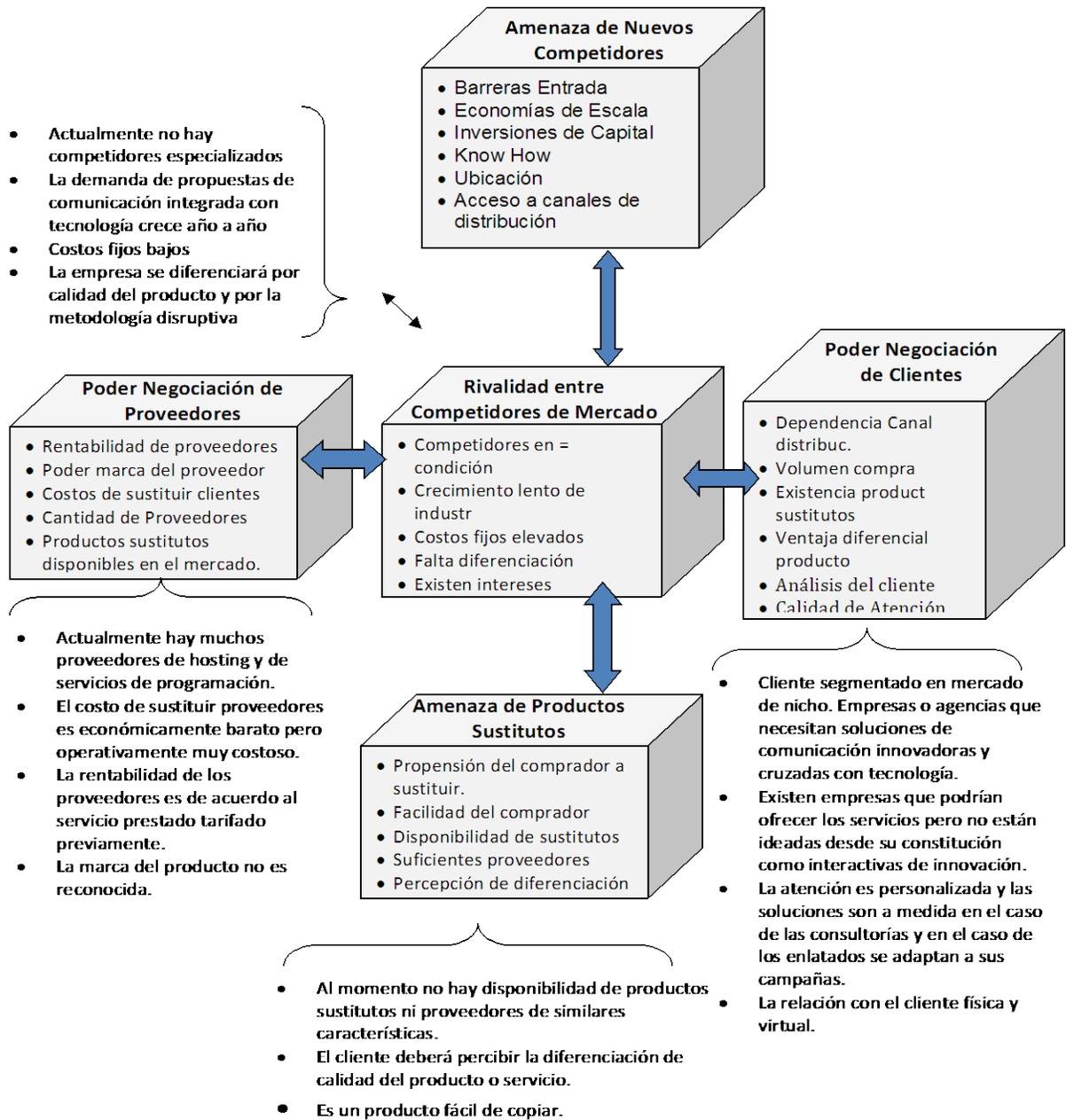
Cadena de valor:



Atractivo de la industria:

5 Fuerzas de Porter.

Sector Industrial: PUBLICIDAD



(Porter, 2010).

Modelo CANVAS:

<p>Alianzas</p> <p>Asociación con proveedores de desarrollo.</p> <p>Asociación a la cámara Argentina de empresas interactivas y a la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad.</p> <p>Alianzas con agencias latinoamericanas para comercialización de productos.</p>	<p>Procesos clave</p> <p>Desarrollo, operación y mejora continua de procesos para que sean efectivos y eficientes, asegurando la alta calidad y optimizando recursos, costos y tiempos.</p> <p>Decisiones ágiles e inmediatas por el tipo de organización organica.</p> <p>Eficiencia en la aplicación de recursos tangibles e intangibles.</p> <p>Cultura de innovación y foco en el cliente.</p> <p>Recursos clave</p> <p>Alta inversión en creatividad, tecnología, marketing y comercialización.</p>	<p>Propuesta valor</p> <p>Generar soluciones innovadoras y creativas de comunicación disruptivas utilizando la tecnología como eje trasnversal.</p> <p>Lider en generar comunicaciones de usuarios con las marcas y contenido viralizable en diferentes medios.</p> <p>Ser pioneros en el desarrollo de propuestas para nuevos medios y dispositivos.</p> <p>Ancipar necesidades de los clientes y nuevos modos de consumo de los usuarios.</p> <p>Sistema de bajos costos para desarrollos enlatados y pre armados.</p>	<p>Relacionamiento</p> <p>Construir relaciones de confianza, con integridad y siendo valorados y repetados por clientes (agencias y marcas), profesionales del rubro, organizaciones y asociaciones.</p> <p>Canales</p> <p>Al ser productos interactivos el principal canal será internet o medios digitales.</p>	<p>Segmento cliente</p> <p>Agencias de publicidad sin equipos de desarrollo interactivo.</p> <p>Profesionales de publicidad, marketing, y relaciones publicas.</p> <p>Marcas de todo tipo, locales y regionales.</p>
<p>Costos</p> <p>Foco en costos de la cadena de suministro, usando eficientemente activos mediante una buena administración de proveedores.</p>		<p>Ingresos</p> <p>Creación y expansión de oportunidades de negocio. Respuesta continua al entorno cambiante de negocios y necesidades de los clientes, tranformando la manera de operar en base a los cambios. Cadena de suministro estable y asegurada en cualquier momento y lugar.</p>		

PLAN DE MARKETING:

Dentro del plan de marketing se definirá cual será el público objetivo primario y secundario, y [cuál](#) será la estrategia de que se utilizará para cada uno. Adicionalmente se detallará cada uno de los productos, ya sean los enlatados con sus [características](#) como los servicios a medida. Por último se explicará el canal de venta, el tipo de promoción y el precio que tendrá cada paquete.

Público Objetivo:

El [público objetivo primario](#) serán las agencias de publicidad, marketing o comunicación digital, locales, ya que poseen los clientes y el ingreso del producto al mercado puede ser más rápido y fácil. Las agencias locales, suelen tener clientes regionales por una cuestión de costos. Se les ofrecerán 5 productos enlatados para agregar a sus propuestas digitales como soluciones integradoras.

El [público secundario](#) serán las marcas o empresas como clientes directos, a los cuales se les ofrecerá un servicio para sus departamentos de marketing, publicidad o comunicación internos, a medida y utilizando nuevas tecnologías. Ej.: Realidad aumentada, Realidad virtual (*Oculus Rift*), nuevos dispositivos ...(gadgets). Igualmente, se podrá prestar este servicio a agencias, que tengan clientes regionales y presupuestos altos para invertir en el área interactiva o de comunicación digital.

Estrategia de marketing:

La estrategia para comercializar los **productos enlatados será de enfoque**, es muy diferente a las de posicionamiento y diferenciación, ya que descansa en un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. En este caso sería dentro la industria publicitaria, aplicaciones para social media. Al optimizar la estrategia en el segmento blanco, se logra buscar una ventaja competitiva.

Las cinco aplicaciones enlatadas buscarán un enfoque de diferenciación en base a su oferta. Cada una de las aplicaciones resuelve un problema, de una manera ágil, práctica, personalizable y de calidad; sin perder de vista un precio competitivo de mercado. Lo que se intenta es explorar las diferencias con respecto a lo que se ofrece al público objetivo como oferta habitual.

En cuanto a las **soluciones a medida**, lo que se utilizará es un **estrategia de diferenciación**. La empresa buscará ser la única en la industria y la primera en innovar en este tipo de soluciones en el sector. Estas cualidades serán ampliamente valoradas por los consumidores, dado que no existen ofertas especializadas en este tipo de temáticas. La diferenciación se basará en la metodología de trabajo, la innovación y la creatividad disruptiva a soluciones de comunicación con tecnología aplicada.

Los atributos de diferenciación serán nuestros valores: Innovación, Calidad, Foco en el cliente y Disrupción. Esto se logrará, en el cliente, mediante una alta calidad y generando un valor agregado para sus negocios. El valor será traducido en una buena percepción, un mayor margen y un diferencial ante la competencia.

Productos:

La empresa comercializará dos tipos de productos: los enlatados, que serán cinco aplicaciones pre desarrolladas para *Facebook* y soluciones a medida, que serán desarrollos personalizables basados en la idea de creatividad e innovación disruptiva.

- Enlatados (5 aplicaciones pre desarrolladas)
- Soluciones a medida

Los enlatados:

El paquete de cinco enlatados podrá venderse individualmente, dado que cada solución cumple una función determinada. Adquirir las cinco juntas para un plan de

comunicación digital/interactivo puede ser interesante como solución integral pero no es determinante. Cada una de las aplicaciones, usa como base la plataforma *Facebook* y trata de generar un posicionamiento destacado dentro de la red.

Adicionalmente al objetivo [específico](#) de cada enlatado siempre tendrá de fondo, como eje rector, generar lo que se denomina enganche (*engagement*). Lograr el enganche es generar el contagio de los usuarios en cada aplicación y que compartan el contenido siendo participantes activos de la comunicación.

Enlatados:

1- Hash Zoom

La aplicación utiliza *Twitter* y *Google Maps* para crear una nueva y emocionante mecánica de búsqueda de premios físicos por tiempo real en la plataforma *Facebook*. Es ideal para las marcas que buscan obtener un alto grado de exposición, la participación en lanzamientos de nuevos productos o el apoyo de un gran evento.

Al conectar las tres redes sociales, lo que se genera es una sinergia y se lleva a los usuarios de una red a otra compartiendo y dando exposición ante sus seguidores/amigos.

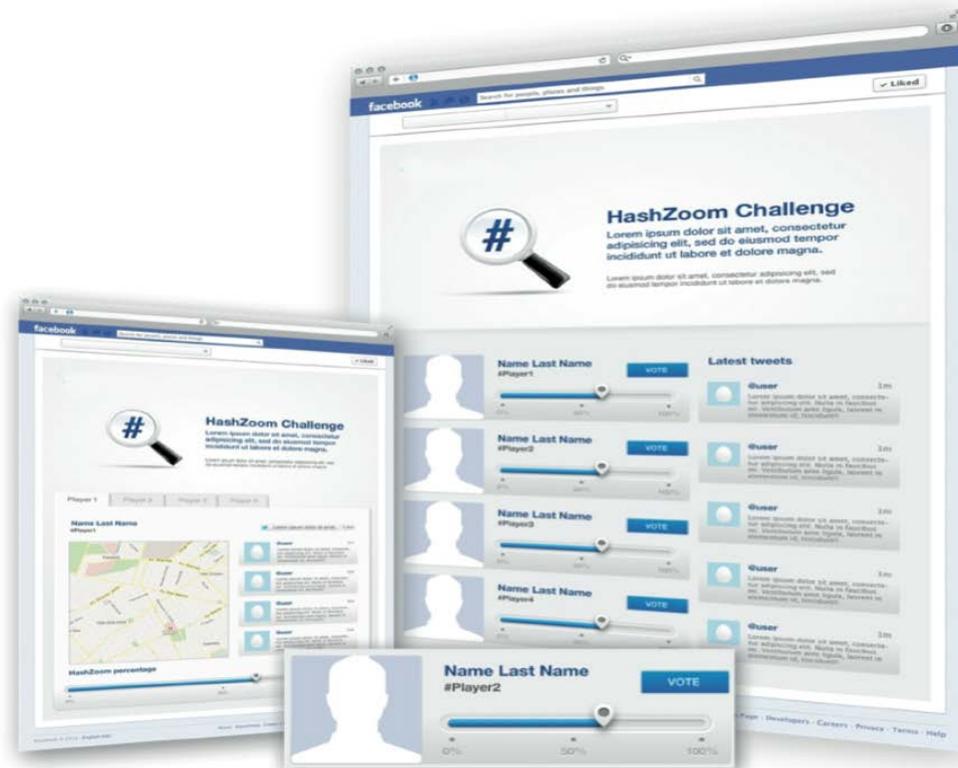
La configuración es sencilla, basta con definir cuantas palabras claves (*hashtags*) serán las que van a intervenir en la competencia, la localización física en un mapa de cada premio y la cantidad de menciones en redes deseadas para descubrir el objetivo. La cantidad de palabras clave puede ser variable según cada campaña.

La mecánica es sencilla, lo usuarios acceden a la aplicación desde una pestaña (*tab*) de *Facebook* de la pagina (*Fanpage*) de la empresa o campaña. En la pantalla pueden visualizar los *hashtags* activos y de una manera ágil desde *Facebook* pueden hacer *Tweets* con las palabras clave. A medida que se van sumando *tweets* la barra de porcentaje se empieza a llenar y de a poco muestra un zoom en el mapa. Cuando se llega a tope deseado de menciones se revela en el mapa, de *Google Maps*, el punto

físico donde buscar el premio. Al publicar muchas veces menciones con una palabra clave, en un lapso de tiempo corto, se puede generar lo que se denomina *trending topic*. Lograr uno en *Twitter* es sinónimo de exposición y de lo que la gente esta hablando en un territorio determinado en un momento determinado, sin necesidad de pagar por la pauta.

La aplicación posee un *back office*, en el cual se pueden editar los parámetros de cantidad de *hashtags*, cantidad de menciones deseadas para revelar el *zoom*, puntos de localización del *zoom* y los mensajes pre armados para cada *tweet*. Adicionalmente contiene una sección de reportes y analíticas.

El objetivo es una campaña basada en la generación de *trending topics* de *Twitter* y maximización de la exposición de marca.



2- Viral Quiz Competition

La aplicación es una trivia que se aplica dentro de una pestaña (*tab*) de Facebook. Se puede adaptar a cualquier tipo de temática o marca. Consiste en presentar al usuario, una serie pre configurada de preguntas y jugar por puntos.

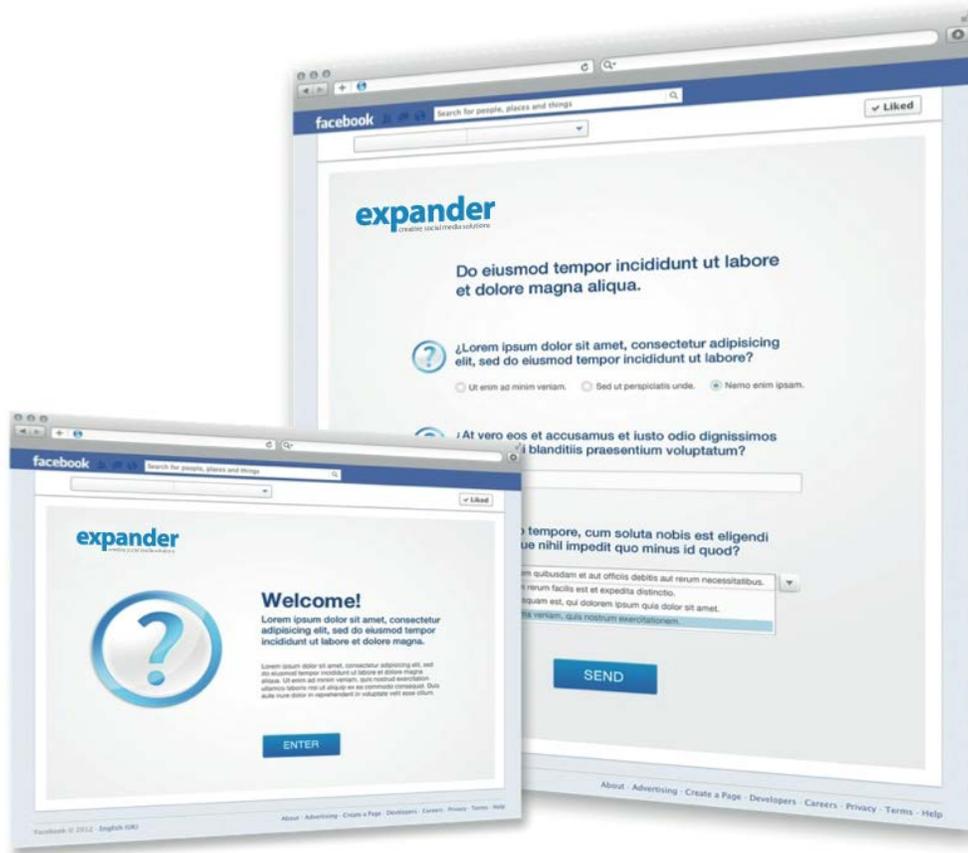
La mecánica es simple pero efectiva, solamente se responde entre opciones múltiples. El usuario gana una cierta cantidad de puntos y compite con sus amigos de Facebook. Adicionalmente puede retar a sus amigos, e invitarlos a jugar.

Es una opción muy útil para generar tráfico y hacer campañas cortas sobre una temática específica, ya que al tener una dinámica directa ayuda a reforzar mensajes. La acción puede durar un tiempo estipulado y hacer un corte para develar los ganadores del *ranking*. Existen dos tipos de *ranking*, el primero es la posición con respecto a los amigos de *Facebook* y el segundo es la posición con respecto a todos los participantes de la comunidad. En el caso de hacer un cruce con *Twitter*, permite postear mensajes en las cuentas de los usuarios y hacer referencias a la trivia para generar enganche (*engagement*).

Una funcionalidad opcional y destacada, es la de generar múltiples niveles en el caso de querer escalar la profundidad y el tiempo de la acción. Esto permite que existan más variables y la competencia sea más interesante.

El sistema cuenta con un *back office*, en el cual se pueden editar la cantidad de preguntas, las respuestas con sus variables, la cantidad de puntos por pregunta, la cantidad de niveles y la manera de *rankear*. Toda la aplicación puede ser adaptada al diseño deseado, siguiendo unos simples marcos de referencia para su rápida maquetación. Adicionalmente contiene una sección de métricas y reportes en tiempo real.

Esta aplicación es ideal para campañas de activación, y es de naturaleza viral. Se basa en el contagio que genera la competencia entre amigos y la exposición de marca/producto que genera en las comunidades.



3- Survival Kit Competition

Esta aplicación ha sido diseñada para ser aplicada en una pestaña (*tab*) de *Facebook*. Es un juego en el que se le brinda al usuario un *kit* de objetos virtuales; y se le pide que seleccione / ordene una cierta cantidad con el fin de completar un objetivo. Al seleccionar la combinación correcta, los usuarios suman puntos. Adicionalmente las competencias pueden ser variadas y se pueden segmentar en un plazo de tiempo.

La mecánica consiste en que cada vez que se lance una nueva etapa o episodio de la competencia, el usuario al ingresar vea una premisa y un grupo de objetos para realizar una acción. De esta manera, debe elegir de las opciones disponibles una cantidad predeterminada y un orden para los objetos según su importancia. Al terminar la acción se le da un puntaje, y se lo bautiza con una categoría como por ejemplo: “Experto” y se le pide postear una imagen en la red social *Instagram*. Esta información se comparte en sus redes para difundir el mensaje, generar empatía con la marca y generar viralización en su comunidad. Luego se le avisa cuando se ha subido una nueva misión, y se repite la mecánica. Al finalizar el tiempo deseado, se realiza un *ranking* final con los datos de toda la acción.

Es recomendable que el juego sea planteado a largo plazo, y apoyado por algún tipo de acción de comunicación o pauta digital; para generar masa crítica.

La aplicación contiene un *back office* donde se pueden configurar la cantidad de etapas, las premisas de cada una, los objetos y sus grados de importancia, y las posibles soluciones con sus puntajes. También un administrador de archivos para poder cargar las imágenes de una manera ágil y la opción de aplicar un diseño personalizado siguiendo un plantilla guía. Adicionalmente contiene una sección de métricas y reportes en tiempo real.

El objetivo de esta aplicación es generar afinidad con la marca a través de su uso y viralidad de los conceptos o mensajes a transmitir.



4- *Specialist Consultant*

Esta aplicación es una herramienta muy potente para generar conversaciones redes sociales (*social media*), que permite tener *fans* mediante un contacto instantáneo y ágil con un especialista de la marca (un experto de un tema en particular o *community manager*). Los usuarios pueden realizar preguntas, y recibir sus respuestas. Adicionalmente estas acciones quedan guardadas, junto a la posibilidad de subir una foto y son categorizadas para que puedan ser filtradas y consultadas por otros usuarios.

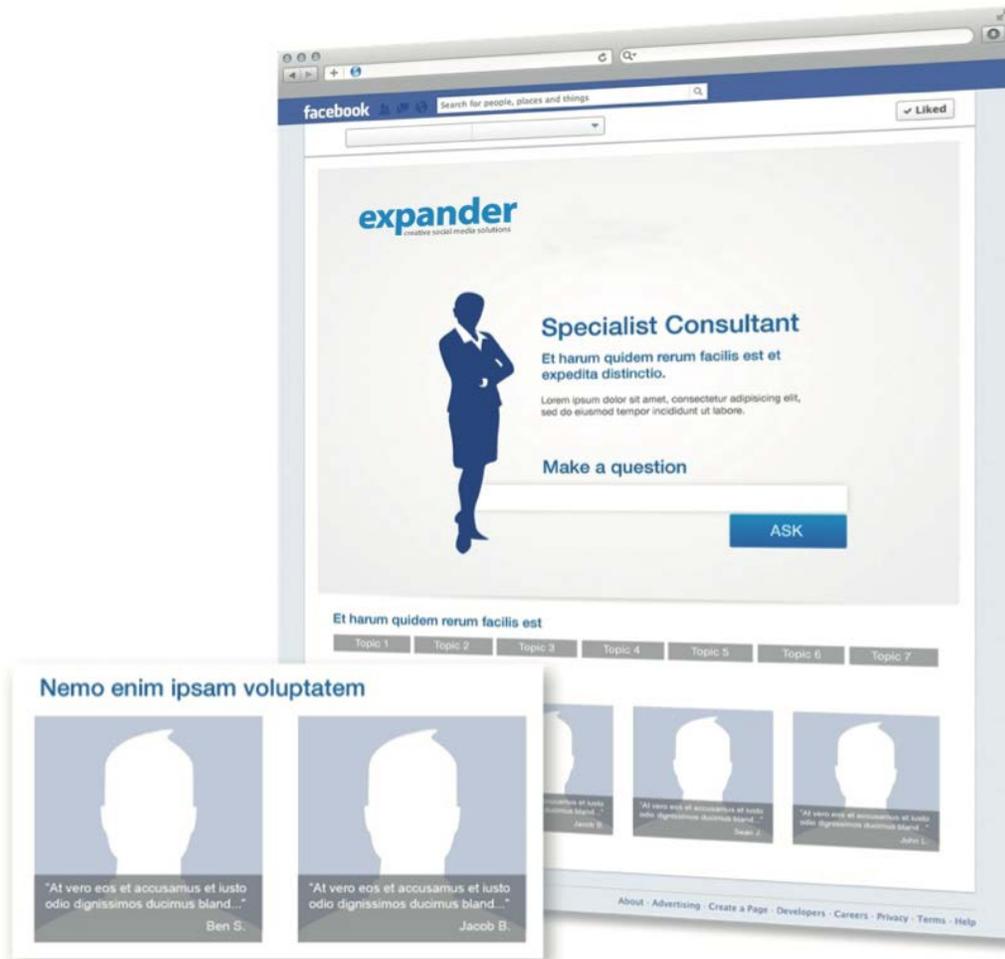
La mecánica es simple, el usuario entra a la pestaña de la aplicación y tiene un llamado a interacción en primer nivel de lectura (*call to action*) que lo invita a que haga su consulta. Al editar su texto, puede categorizarlo entre etiquetas disponibles y subir su

imagen. Adicionalmente se puede visualizar un panel con todas las preguntas realizadas y las repuestas del especialista para poder filtrar y ver según la temática. Cada una de estas respuestas, funciona como contenedores que pueden ser compartidos y se pueden nivelar de uno a cinco para que suban en la prioridad de visibilidad.

El sistema posee un gestor para administradores (*back end*) donde se pueden configurar los textos y las etiquetas para que puedan ser filtrados los temas. También se puede configurar de una manera muy ágil el diseño para adaptarlo a la identidad de marca deseada.

Otra funcionalidad dentro del *back* es el módulo moderación, con diferentes niveles de permisos. El nivel de moderador básico define si los mensajes y las imágenes están dentro de las políticas y usos permitidos por la empresa y el segundo nivel es el de respuesta que permite realizar tareas de edición y categorización.

Esta aplicación tiene como objetivo acercar a los consumidores/ usuarios a la marca, y que ellos también pasen a ser generadores de contenidos. Fomenta la comunicación y genera comunidad, además de darle calidad y fiabilidad a las marcas.



5- Brand support FAQ admin

Esta aplicación para *Facebook* sirve para que los usuarios puedan ponerse en contacto con la marca en relación a un problema sobre un servicio o producto. Puede ser utilizada para soporte técnico o por preguntas sobre procedimientos /utilización.

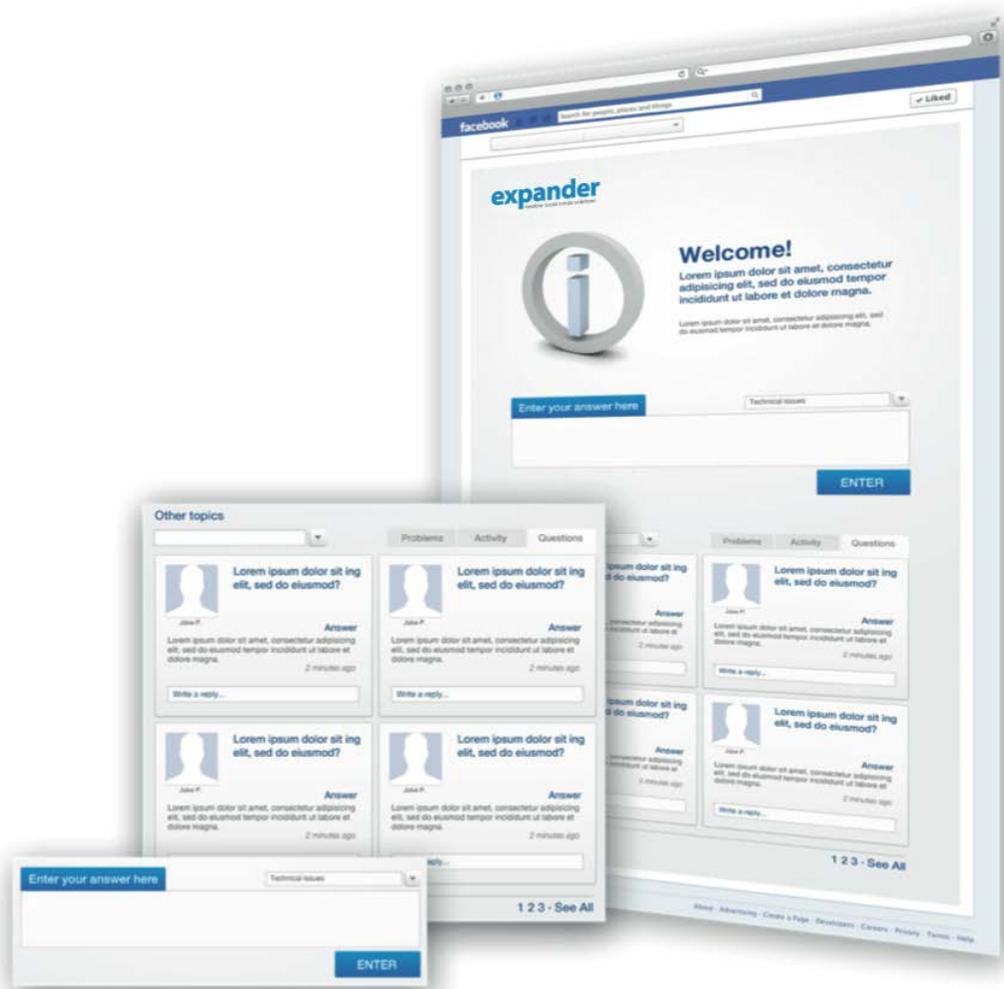
Los usuarios pueden catalogar sus preguntas en diferentes categorías, que luego pueden ser encontradas por otros con las mismas inquietudes. La idea es generar una comunidad, donde se genera un diccionario o un gestor de preguntas frecuentes.

El sistema, no sólo es para atención al cliente, sino que permite analizar información sobre las inquietudes y los problemas de los productos/servicios de las empresas. También deriva en la generación de un manual enriquecido con contenidos sugeridos por los propios usuarios.

La aplicación posee de un *back office* donde se pueden administrar y responder las consultas con diferentes grados de moderación, permisos y posibilidad de edición/re categorización. También existe la posibilidad de conectar la base de datos con diferentes servicios de gestión de relaciones con clientes (*CRM*), para luego continuar con el contacto y hacer un seguimiento personalizado.

La funcionalidad de extracción de datos fue específicamente desarrollada para poder trabajar con grandes cantidades de información, que sirvan para extraer reportes, estadísticas y mejoras de usabilidad.

A través de la *Brand Support*, los usuarios podrán acercarse a las marcas, las marcas a los usuarios y generar una comunicación inmediata y transparente.



Características de los enlatados:

Ventajas

- Rápida y ágil implementación.
- Posibilidad de estandarizar las aplicaciones según su identidad corporativa.
- Soluciones que se adaptan a cualquier campaña de publicidad, comunicación o marketing.
- *Back-office* intuitivo y fácil de administrar.
- Al ser una desarrollo interactivo, puede implementarse en cualquier país de manera virtual.

Beneficios

- La utilización de aplicaciones en las cuales está testada su efectividad por la misma replica.
- Un bajo costo.

Servicios

- Diseño, desarrollo e implementación de aplicaciones. pre-armadas de *Facebook* para campañas de *social media*.
- Consultaría en planes o campañas de publicidad, marketing o comunicación.
- Atención personalizada y seguimiento de las campañas

Post-venta

- Reportes y resultados de la activación.
- Estadísticas de las campanas, usuarios e interacciones.

Soluciones a medida

Las soluciones a medida serán el diferencial de la empresa, y el servicio que verdaderamente posicionará estratégicamente.

El servicio de soluciones a medida, a diferencia de una consultora en comunicación tradicional (televisión, radio y vía pública), generará propuestas partiendo de la interactividad. Mediante la utilización de una metodología de creatividad disruptiva, se buscará la innovación en soluciones que estén cruzadas por una variable tecnológica.

La utilización de dispositivos de vanguardia como *Oculus rift* (casco de realidad virtual) para generar contenidos y experiencias de inmersión en realidades virtuales permite diseñar universos donde los usuarios/consumidores estén un alto grado de exposición con la marca. Otros dispositivos de realidad aumentada como los *Google Glass* (lentes

con interfaz) o *BraⁱnWave* (lector de ondas neuronales) permiten experiencias de usuario memorables por la innovación y por los nuevos momentos de consumo. Generar contenidos para dispositivos como *Android wear* (indumentaria inteligente), o pensar soluciones para internet de las cosas (IOT), será una nueva manera de generar publicidad, marketing y relaciones públicas para las marcas.

La premisa de generar en cada tipo de propuesta la posibilidad de *gamification* (utilizar metodologías lúdicas) es una forma de que las marcas no sólo comuniquen sus mensajes, sino que puedan generar un enganche con los consumidores. Esto atravesado por las propuestas interactivas, será un gran potencial para explorar.

A diferencia de la publicidad tradicional, lo interactivo puede medirse y en base a eso tomar acciones o mejorar los productos en tiempo real para lograr la efectividad y eficiencia de las campañas. De esta manera se puede controlar como es consumida la comunicación e ir llevando a los usuarios donde sea deseado.

Los servicios que se brindarán a medida serán:

- Plataformas y aplicaciones
- Campañas y publicidad digital
- Marketing interactivo
- Comercio electrónico
- Desarrollo de marca
- Mobile (desarrollos para dispositivos móviles)
- Social media (contenidos para redes sociales)
- Realidad aumentada
- Realidad virtual
- Innovación creativa
- *Gamification* (desarrollos con estrategias lúdicas)

Precio:

La estrategia de precios será diferente para los enlatados que para las soluciones a medida. En el caso de los enlatados, se cobrará un precio fijo y competitivo por cada aplicación. Existiendo adicionalmente un descuento por la compra del pack de las cinco aplicaciones. En cambio por las soluciones a medida se cobrará por tiempo / horas de desarrollo.

El precio será único por día por agencia, dado que todos los recursos y perfiles estarán abocados a cada una de las propuestas. La competencia suele diferenciar precio por hora de recurso. Esta última no es deseable porque lo que se cuidará es la calidad de las soluciones y utilizando esta metodología se podrá incurrir en errores como intentar bajar el precio utilizando recursos no calificados.

Enlatado (individual)	\$25.000
Enlatado (pack x 5)	Descuento de 10%
A medida (hora)	Proyecto promedio \$200.000 / 90 días = \$2222,22 el día.

Estrategia de distribución (plaza):

La venta será de manera virtual por medios digitales o mediante presentaciones a los clientes. En el caso de los productos enlatados, los clientes serán las agencias y ellas harán de intermediarios con la marcas o los destinatarios del servicio. La comercialización se realizará mediante un ejecutivo de cuentas, con una primera visita del director de cuentas. Al ser productos digitales, la implementación es a distancia y virtual.

Con respecto a las soluciones a medida, si bien la web será el principal canal, se tratará de que las marcas asistan a reuniones / presentaciones dentro de la agencia para poder mostrar el potencial de los recursos humanos y el método de trabajo disruptivo.

Los pasos a seguir ante un [futuro cliente](#) serán:

1. El ejecutivo recibe el pedido de propuesto o necesidad del cliente (brief)
2. Reunión con el cliente, el ejecutivo y el director de cuentas
3. Generación de un documento de alcance (todo el equipo)
4. Generación de la estrategia de la propuesta
5. Diseño de presentación
6. Presentación al cliente de la propuesta

Estrategia de promoción:

¿Qué se hará para promocionar el negocio? Se desarrollara un sitio web en el cual se ofrecerán los productos. Se harán campañas de *e-mail marketing* presentando a la empresa y los productos. Se desarrollara un demo de cada una de las aplicaciones. Se desarrollará un [catálogo](#) en PDF para enviar a los potenciales clientes y presentaciones.

Se realizarán campañas de marketing digital en *Facebook* con *Facebook Ads* (red de anuncios publicitarios en *Facebook*). Generación de comunidades en *Facebook*, *Twitter* y *Linked-in*. Entrenamiento y capacitación de los ejecutivos para vender los productos enlatados y los servicios a medida.

Recursos para lanzamiento:

- *E-mail marketing* > \$5.000
- *Facebook Ads* > \$15.000
- Impresión y servicio postal > \$5.000
- *Hosting* del sitio > \$500

- Diseño de identidad > \$20.000 (recursos internos)
- Diseño del sitio > \$25.000 (recursos internos)

PLAN DE OPERACIONES:

Dentro de lo que será la configuración de las [operaciones](#) de la empresa, se definirá el tipo de sociedad a [constituirse](#), la [localización](#) con sus ventajas, y sus instalaciones. Adicionalmente se detallará cada uno de los procesos del servicio, y los pasos [específicos](#) para los desarrollos. También se presentarán los tres proveedores con los que se [realizará](#) la producción y cómo será el diagrama de la oficina central.

Tipo de Sociedad:

La empresa se constituirá como una Sociedad de [Responsabilidad Limitada](#) (SRL). Las características de la misma son:

- La responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el patrimonio personal de los socios.
- Las participaciones sociales están formadas por cuota partes.
- Si uno de los socios decide retirarse de la sociedad tiene que transmitir su cuota parte por medio de documento público que se inscribirá en el libro registro de socios.
- Está limitada a un máximo de 50 socios. En nuestro caso la sociedad estará conformada por 6 socios con cuota partes equivalentes.

Localización:

El **Distrito Tecnológico** es un centro de promoción y desarrollo de conocimiento que

recibe empresas de tecnologías de la información y comunicación (TICs). Fue creado en diciembre de 2008. La Ley N°2972 prevé los beneficios que se citan a continuación para todas aquellas empresas que se radiquen dentro de la zona durante 15 años:

- Exención del pago del Impuesto a los Ingresos brutos.
- Exención de las Contribuciones de Alumbrado, Barrido y Limpieza, Territorial y de Pavimentos y Aceras (ABL).
- Exención del pago de Derechos de Delineación y Construcciones.
- Exención del pago de las Contribuciones de Alumbrado, Barrido y Limpieza para las propiedades de la zona que sean propias o alquiladas por los empleados en relación de dependencia de las empresas inscriptas en el régimen de la Ley.
- Subsidios no reintegrables para financiar hasta el 50 % del costo de obtención de certificaciones de calidad.
- Líneas de crédito preferenciales del Banco Ciudad de Buenos Aires para financiamiento de compra de inmuebles y construcciones, y para la adquisición de viviendas.
- Las Instituciones educativas, académicas y de capacitación que se establezcan en el Distrito Tecnológico gozarán de los mismos beneficios.
- Plan piloto de alfabetización bilingüe y tecnológica para escuelas públicas ubicadas dentro del Distrito Tecnológico.

Procesos de servicio:

A continuación se detallan los pasos del proceso de prestación de servicio. En el mismo se reflejan todos los pasos de la metodología disruptiva [propuesta](#) para soluciones tanto enlatadas como a medida:

1. El ejecutivo recibe el pedido de propuesto o necesidad del cliente
2. Reunión con el cliente, el ejecutivo y el director de cuentas
3. Generación de un documento de alcance (todo el equipo)

4. Generación de la estrategia de la propuesta
5. Diseño de presentación
6. Presentación al cliente de la propuesta

Si el cliente rechaza:

- a. Nueva generación de estrategia de propuesta
- b. Diseño de presentación
- c. Presentación al cliente de la propuesta

7. Si el cliente acepta:

- a. Generación de diagrama de flujo / interacción
- b. Presentación al cliente
- c. Ajustes
- d. Generación de bocetos (wireframe)
- e. Testeo usabilidad
- f. Presentación al cliente
- g. Generación de diseños
- h. Testeo usabilidad
- i. Presentación al cliente
- j. Desarrollo / programación
- k. Testeo de demo
- l. Presentación al cliente
- m. Ajustes
- n. Implementación
- o. Testeo
- p. Ajustes
- q. Lanzamiento
- r. Testeo
- s. Ajustes
- t. Mantenimiento

Proceso de desarrollo:

El primer desarrollo de cada enlatado seguirá el esquema A. En el mismo se desarrollará toda la estructura de base para poder ser replicada en las siguientes ventas, quedando solamente adaptar e implementar como lo muestra el esquema B según las posibilidades de personalización.

Pasos para el desarrollo de aplicaciones de *Expander Creative Social*

A) PRIMER DESARROLLO DE CADA APLICACIÓN



B) IMPLEMENTACIÓN / REPLICA DE LA APLICACIÓN DESARROLLADA



Media:

En el caso de las soluciones a medida, seguirá el mismo esquema que el gráfico A, y el proceso disruptivo de [innovación](#) se dará entre el paso 2 y el 3. Este flujo de desarrollo será un diferencial de trabajo [metodológico](#) que siempre se aplicará.

El mismo se dará a [conocer](#) a los clientes desde el comienzo para que puedan saber en [qué](#) etapa están en cada momento y para poder trabajar de una manera [organizada](#) y sincronizada.

Proveedores:

Dado que ciertos servicios como el *hosting* (lugar de almacenamientos de datos en internet), el [mantenimiento](#) de las redes y el desarrollo (programación), serán [tercerizados](#) para evitar altos costos fijos; se presentan los siguientes proveedores seleccionados para cada función.

***Empresa: Toweb*s**

Servicio a recibir: *Hosting*

Es una empresa que inició sus operaciones en el año 1999, cuando la idea de una gran red informática global aún estaba en gestación. Desde ese entonces más de 65 mil websites en más de 23 países accedieron a soluciones integrales de webhosting. Brindan estos servicios a Corporaciones, Pequeñas y Medianas Empresas, Comercios, Profesionales y Emprendedores, mediante un servidor propio en las oficinas de Buenos Aires, equipado con la última tecnología. Asimismo cuentan con respaldoado por generadores eléctricos y un sistema diario de resguardo de información. Finalmente cuentan con un avanzado sistema de detección de intrusos (IDS) y al establecimiento de una red de sitios espejo, para garantizar un cien por ciento del servicio en línea si cortes y la absoluta inalterabilidad de la información.

Datos de contacto: Atención técnica y comercial: (54)-11-5031-1111 las 24 hs.
Virtualcom Networks S.A Av. Belgrano 1586, piso 10 (C1093AAQ) Cap. Fed. Bs. As, Argentina. <http://www.toweb.com/>

Empresa: SPT Redes

Servicio a recibir: Mantenimiento de redes

Es una empresa que brinda Servicios Profesionales de Tecno-Consultoría, que como su nombre indica, es Consultoría Tecnológica y acompaña acciones e implementaciones de Redes Empresariales seguras, con plataformas de última generación, que responden a requerimientos y estrategias de negocios.

Datos de contacto: Sarmiento 2021 of. 2H (1044) Ciudad de Buenos Aires
Teléfono: 54-11-4951-1259

Atención personalizada: 15-6198-0954 <http://www.sptredes.com/>

Empresa: Pisol Lógica Creativa

Servicio a recibir: Desarrollo

Es una empresa [dedicada](#) al desarrollo de soluciones de *software*, especializados y a medida. Cuenta con más de 20 programadores *senior* y un equipo de trabajo dinámico para dar soporte de infraestructura de datos y programación según las necesidades de los clientes.

Datos de contacto: PI Soluciones [Tecnológicas](#) S.R.L. Fitz Roy 1751 Piso 2 (C1414CHY) Ciudad de Buenos Aires. (+54 11) 4778 0406 / 4771 3817 info@pisol.net
<http://www.pisol.net/servicios>

Diagrama de oficina:

Dado el tipo de empresa, el diagrama de la oficina será [totalmente](#) funcional a las necesidades de los empleados, para que puedan armar grupos de trabajo. Habrá seis oficinas libres, una sala de reuniones y dos espacios de sillones para trabajar en diferentes grupos, según sea necesario.

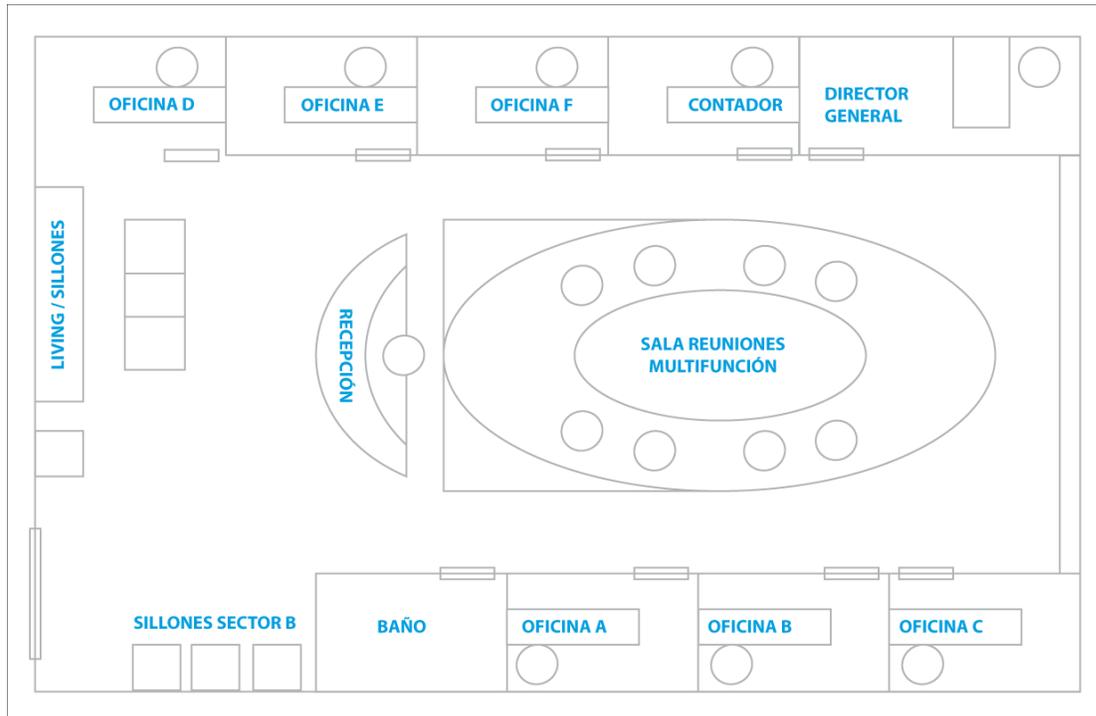


Diagrama de la oficina central de *Expander Creative Social Media*

PLAN DE RRHH

En el siguiente plan de recursos humanos, se definirá que tipo de organización se diseñará y cuál será su cultura organizacional que la regirá. También se detallará de manera descriptiva cada una de las funciones que deberán realizar cada uno de los perfiles, como será la estrategia de reclutamiento, los costos de cargas sociales y como cada uno de esos perfiles estará organizado en un organigrama.

Tipo de organización:

La organización tendrá una forma orgánica, dado que el proceso creativo disruptivo generará diferentes metodologías de trabajo que requerirán total flexibilidad y la conexión de todos los miembros.

La organización tendrá perfiles de empleados bien marcados y especialistas en cada rubro, será una organización informal. Si bien existe una distribución de tareas, las responsabilidades y la autoridad va variando según el tipo de proyecto. Las relaciones entre los integrantes serán dinámicas, el número y el liderazgo variarán constantemente y existirá un continuo proceso de formación y disolución de grupos según sea requerido.

Cultura organizacional:

Los valores serán los pilares de la empresa y formarán los cimientos para generar la cultura organizacional y de trabajo. La búsqueda de la innovación, la calidad, el servicio al cliente y propuestas disruptivas cruzadas con tecnología serán el sustento del método de trabajo. La visión de los líderes que serán los impulsores, fomentará estas cuatro premisas y tratará de generar el camino para cumplir la misión y los objetivos cualitativos / cuantitativos.

Sistema de control:

El sistema de control será mediante resultados. Los empleados tendrán objetivos y podrán ser libres de cómo resolverlos con tal de llegar a los mismos. Para esto se los proveerá de los recursos y justamente la metodología disruptiva y de pensamiento lateral, les dará la manera de poder cumplirlos.

Los objetivos serán consensuados entre el director general, y el director de cuentas, y se los evaluará por desempeño cada tres meses. Adicionalmente cada uno realizará una autoevaluación luego de cada entrega de proyecto.

Estrategia de reclutamiento:

El sistema de reclutamiento será por [búsqueda](#) específica mediante la red Linked-in. Los pasos a seguir serán primero ser detectado, luego se lo invitará a una entrevista con el equipo. Si el resultado es positivo pasará a una entrevista con el director general.

Por último se le tomará una prueba actitudes ante un desafío determinado y específico para su puesto.

Si todas las instancias son satisfactorias y todo el equipo está de acuerdo en su incorporación se prosigue a los trámites legales y a los test psicotécnicos.

Puestos:

Director de cuentas

Experiencia: Más de 10 años en el rubro.

Tareas según responsabilidad: Responsable de nuevos negocios y captar potenciales clientes. Será el encargado de comercializar el producto y promocionarlo. Atenderá a los clientes. Realizará presentaciones de manera virtual o presencial, y hará el seguimiento de las cuentas durante las implementaciones y los resultados. Tendrá a su cargo a los ejecutivos de cuentas, a lo que deberá guiar y ayudar para su desarrollo.

Ejecutivo de cuentas

Experiencia: Más de 5 años en el rubro.

El ejecutivo de cuentas es el encargado de llevar el contacto con el cliente y gestionar los nuevos negocios. Es la cara de la empresa hacia el afuera y se encargará de unificar las necesidades y expectativas entre el cliente y la empresa. Será el responsable de que la cuenta genere ingresos y de detectar oportunidades de negocio. Se encargará de las presentaciones diarias a los clientes.

Líder de proyectos

Experiencia: Más de 3 años en el rubro.

El líder de proyectos será el encargado de gestionar el desarrollo con los proveedores de programación y controlar la correcta implementación de los productos. Será el principal gestor y manager de todos los proyectos.

Diseñador UX

Experiencia: 5 años en el rubro.

Será el responsable de diseñar las interfaces de los desarrollos, realizar los testeos de usabilidad y accesibilidad, diagramas de flujo y de interacción. Será el encargado de generar las estrategias de diseño e implementación. Adaptar el diseño de marca (*look and feel*) de los clientes a las aplicaciones enlatadas o hacer propuestas de diseño innovadoras. El diseñador será el responsable de la generación de la experiencia de usuario.

Creativo interactivo

Experiencia: 3 años en el rubro.

El creativo interactivo será el responsable de generar los conceptos y las ideas disruptivas para el cruce de las marcas con la interacción. Dentro de las propuestas será el que deba confeccionar las estrategias de interrelación de contenidos en diferentes medios y trabajar en conjunto con todo el equipo de desarrollo. Será el responsable de generar contenidos y cruzar las narrativas *transmediáticas* en todas las iniciativas.

Redactor digital

Experiencia: 5 años en el rubro.

El redactor digital es el responsable de generar todos los contenidos y las narrativas textuales, específicas según las necesidades de los nuevos medios. Será el que proponga el tono, y la voz de los mensajes transmitiendo el concepto que generará en conjunto como dupla con el Creativo interactivo. Será el responsable de los calendarios de conversación, y las implementaciones de social media en redes sociales.

Programador SR

Experiencia: 8 años en el rubro.

El programador será el responsable de la producción y el desarrollo de los sistemas. Adaptará los productos enlatados y configurará las implementaciones. Se encargará de la arquitectura de la información y de la administración de los datos. Programará los desarrollos a medida y será parte del proceso creativo disruptivo para generar propuestas innovadoras que crucen con productos tecnológicos. Será el líder de nuevas tecnologías y deberá investigar e indagar sobre las mismas.

Director General

Experiencia: 10 años en el rubro.

El director general será el responsable de todo el equipo, tanto del área comercial, administrativa como de la de producción. Será el que gestione y marque la línea de trabajo para todas las áreas. Llevará el timón de la empresa. Participará de reuniones comerciales ante grandes clientes, tomará decisiones financieras y administrativas. Deberá ser el principal responsable de la calidad de los productos, y el vocero de la marca.

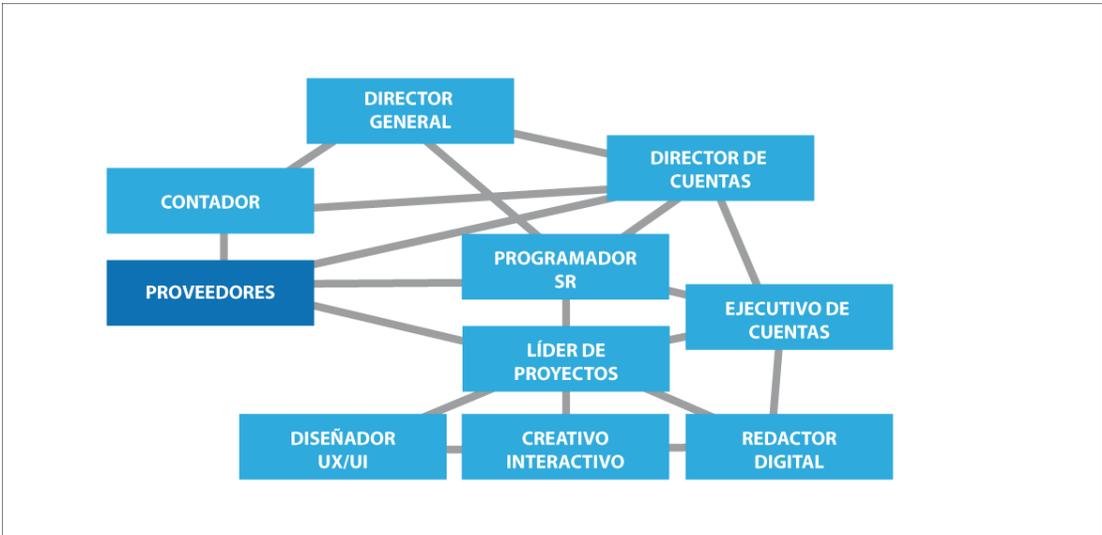
Contador

Experiencia: Más de 10 años en el rubro.

Las funciones del Contador están determinadas por las normas y código de ética establecidos para el ejercicio de la profesión. Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para Fondos de Empleados. Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, preparar y presentar informes sobre la situación financiera, preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional, preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio.

Organigrama:

Se propone el siguiente organigrama para la organización de la empresa. De la siguiente manera todos los empleados están conectados con cada área y función de la empresa. Al ser dinámico, ayudará a que los procesos sean ágiles y todas las partes estén informadas, conectadas y en dialogo constante, dando flexibilidad para las soluciones creativas de problemas.



Organigrama: Expander Creative Social Media

Costos Laborales:

Los siguientes costos laborales deben tenerse en cuenta para calcular el neto y el bruto del sueldo de cada uno de los empleados.

Costos	%
JUBILACIÓN	10,170%
LEY N° 19.032	1,500%
OBRA SOCIAL	4,800%
ANSSAL	1,200%
COSTO ART Y SEGURO VIDA	3,800%
FONDO NACIONAL EMPLEO	0,890%
ASIGNACIONES FAMILIARES	4,440%
PREVISIÓN S.A.C.	8,330%
PREVISIÓN VACACIONES	3,840%
PREVISIÓN ENFERMEDAD	1,950%
PREVISIÓN INDEMNIZACIONES	0,083%
GRATIFICACIÓN ANUAL	4,160%
DÍA DEL GREMIO	0,340%
TOTAL COSTOS EMPLEADOS	45,50%

PLAN FINANCIERO

Mediante el plan financiero se analizará los costos y las cifras que registrarán el siguiente negocio, teniendo en cuenta las acciones propuestas en el plan estratégico, el de marketing, el de operaciones y el de recursos humanos.

A través del siguiente análisis se evaluarán diferentes escenarios (pesimista, neutro [o esperado](#) y optimista), para conocer las necesidades de inversión, capital de trabajo y la viabilidad del negocio. De tal manera se detallarán las necesidades de inversión y financiamiento, el capital para la puesta en marcha y la rentabilidad futura.

Inversión Inicial:

CONCEPTO	IMP. UNITARIO	CANTIDAD	IMPORTE FINAL
----------	---------------	----------	---------------

Equipamiento (hardware)

<i>Notebook</i>	\$10.000,00	7	\$70.000,00
<i>Smartphone</i>	\$10.500,00	2	\$21.000,00
<i>Ipad</i>	\$8.000,00	1	\$8.000,00
<i>Oculust Rift</i>	\$15.000,00	1	\$15.000,00
<i>Google glass</i>	\$15.000,00	1	\$15.000,00

Diseño de marca

Registro de Marcas	\$1.000,00	1	\$1.000,00
Diseño de identidad	\$20.000,00	1	\$20.000,00
Diseño, decoración y muebles de oficina	\$100.000,00	1	\$100.000,00
Publicidad	\$50.000,00	1	\$50.000,00

Desarrollo de producto

Desarrollo de <i>App</i>	\$15.000,00	5	\$75.000,00
Contratación de Hosting	\$6.000,00	1	\$6.000,00
Contratación de Dominio	\$2.000,00	1	\$2.000,00

Legales y constitución

Contratos Legales	\$1.000,00	1	\$1.000,00
Gastos de constitución societaria	\$2.000,00	1	\$2.000,00
Patentes	\$5.000,00	1	\$5.000,00

Capital de Trabajo	\$300.000,00	1	\$300.000,00
---------------------------	--------------	---	--------------

Inversión Inicial			-\$691.000,00
--------------------------	--	--	----------------------

<i>Inversión Inicial en dólares</i>			<i>-\$75.108,70</i>
-------------------------------------	--	--	---------------------

Préstamo	\$300.000,00
Tasa nominal anual	40%
Plazo	5
Pago anual de deuda	\$60.000,00
Costo financiero anual	\$24.000,00

Para los escenarios neutro y pesimista se tomará un costo de inversión inicial menor que será compuesto de la siguiente manera:

Escenario Neutro y Pesimista

CONCEPTO	IMP.UNITARIO	CANTIDAD	IMPORTE FINAL
Equipamiento (hardware)			
Notebook	\$10.000,00	5	\$50.000,00
Smartphone	\$10.500,00	1	\$10.500,00
Ipad	\$8.000,00	1	\$8.000,00
Oculust Rift	\$15.000,00	1	\$15.000,00
Google glass	\$15.000,00	1	\$15.000,00
Diseño de marca			
Registro de Marcas	\$1.000,00	1	\$1.000,00
Diseño de identidad	\$20.000,00	1	\$20.000,00
Diseño, decoración y muebles de oficina	\$100.000,00	1	\$100.000,00
Publicidad	\$50.000,00	1	\$50.000,00
Desarrollo de producto			
Desarrollo de App	\$15.000,00	5	\$75.000,00
Contratación de Hosting	\$6.000,00	1	\$6.000,00
Contratación de Dominio	\$2.000,00	1	\$2.000,00
Legales y constitución			
Contratos Legales	\$1.000,00	1	\$1.000,00
Gastos de constitución societaria	\$2.000,00	1	\$2.000,00
Patentes	\$5.000,00	1	\$5.000,00
Capital de Trabajo	\$300.000,00	1	\$300.000,00
Inversión Inicial			-\$660.500,00
<i>Inversión Inicial en dólares</i>			<i>-\$71.793,48</i>

Análisis de escenarios proyectados

Mediante tres variables de escenarios se han proyectado los estados de resultados para analizar hasta [qué](#) punto la inversión y el negocio pueden ser rentables.

En cada escenario se detalla la cantidad de aplicaciones y servicios vendidos, y sus variables en el tiempo. Se estima que en los primeros años las aplicaciones enlatadas sostendrán el negocio, dando tiempo para que crezca la demanda de soluciones a medida. Cada aplicación llega a su pico máximo y luego decae, en un ciclo estimado de tres años. El periodo de proyección analizado es a cinco años.

El escenario optimista da un flujo efectivo operativo positivo desde el primer ejercicio y va creciendo exponencialmente a lo largo de los periodos. En el caso del escenario neutro el primer ejercicio da negativo pero luego comienza a ser positivo llegando a su pico en el tercer periodo y luego decayendo hasta quedar estable. En el escenario negativo, sucede lo mismo que en el neutro pero los números son significativamente inferiores.

Estados de resultado (proyectado escenario optimista)					
	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas App1	300.000	450.000	450.000	300.000	150.000
Ventas App2	300.000	450.000	450.000	450.000	150.000
Ventas App3	300.000	450.000	450.000	450.000	450.000
Ventas App4	150.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Ventas App5	75.000	150.000	150.000	150.000	250.000
Ventas a medida	500.000	1.000.000	2.000.000	3.000.000	4.000.000
Total facturación y otros ingresos	1.625.000	2.800.000	3.800.000	4.650.000	5.300.000
Costo Operativo (prestación de Servicio)					
Alquiler Hosting	-6.000	-7.800	-10.140	-13.182	-17.137
Mantenimiento Red y Servicios	-12.000	-15.600	-20.280	-26.364	-34.273
Costo adaptación por Aplicación	-84.000	-144.000	-144.000	-132.000	-128.000
Sueldos de Personal operativo	-363.342	-684.921	-1.236.199	-1.403.253	-1.536.896
IIBB 4%	-65.000	-112.000	-152.000	-186.000	-212.000
Resultado Bruto	1.094.658	1.835.679	2.237.381	2.889.201	3.371.694
Gastos Comerciales					
Publicidad y RRPP	-25.000	-50.000	-75.000	-150.000	-300.000
Sueldos de Personal comercial	-283.992	-501.162	-567.983	-935.502	-1.069.145
Gastos Administrativos					
Gastos de alquiler	-144.000	-144.000	-144.000	-144.000	-144.000
Gastos de oficina	-5.000	-10.000	-15.000	-20.000	-25.000
Honorarios legales	-15.000	-19.500	-25.350	-32.955	-42.842
Sueldos de personal administrativos	-509.514	-634.805	-634.805	-634.805	-634.805
Resultado Operativo Bruto (EBITDA)	112.152	476.212	775.243	971.940	1.155.903
Amortización Aplicaciones	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Amortizaciones Hardware	-28.600	-28.600	-28.600	-28.600	-28.600
Amortizaciones Mobiliario	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
Resultado Operativo Neto (EBIT)	58.552	422.612	721.643	918.340	1.102.303
Gastos Financieros	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000
Resultado Antes de Impuestos	34.552	398.612	697.643	894.340	1.078.303
Impuesto a las ganancias 35%	-12.093	-139.514	-244.175	-313.019	-377.406
Resultado Neto	22.459	259.098	453.468	581.321	700.897
Amortizaciones	53.600	53.600	53.600	53.600	53.600
FEO	76.059	312.698	507.068	634.921	754.497

Estados de resultado (proyectado escenario neutro)					
	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas App1	200.000	375.000	375.000	200.000	75.000
Ventas App2	150.000	375.000	375.000	300.000	75.000
Ventas App3	150.000	300.000	375.000	300.000	300.000
Ventas App4	75.000	200.000	200.000	150.000	300.000
Ventas App5	0	75.000	75.000	75.000	125.000
Ventas a medida	400.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.500.000
Total facturación y otros ingresos	975.000	2.325.000	2.900.000	3.025.000	3.375.000
Costo Operativo (prestación de Servicio)					
Alquiler Hosting	-6.000	-7.800	-10.140	-13.182	-17.137
Mantenimiento Red y Servicios	-12.000	-15.600	-20.280	-26.364	-34.273
Costo adaptación por Aplicación	-46.000	-106.000	-112.000	-82.000	-70.000
Sueldos de Personal operativo	-296.521	-425.987	-768.448	-985.618	-1.110.908
IIBB 4%	-39.000	-93.000	-116.000	-121.000	-135.000
Resultado Bruto	575.479	1.676.613	1.873.132	1.796.836	2.007.682
Gastos Comerciales					
Publicidad y RRPP	-10.000	-50.000	-75.000	100.000	-150.000
Sueldos de Personal comercial	-258.934	-384.224	-451.046	-517.867	-517.867
Gastos Administrativos					
Gastos de alquiler	-144.000	-144.000	-144.000	-144.000	-144.000
Gastos de oficina	-5.000	-10.000	-15.000	-20.000	-25.000
Honorarios legales	-15.000	-19.500	-25.350	-32.955	-42.842
Sueldos de personal administrativos	-334.108	-459.398	-459.398	-584.689	-584.689
Resultado Operativo Bruto (EBITDA)	-191.562	609.490	703.338	597.325	543.285
Amortización Aplicaciones	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Amortizaciones Hardware	-28.600	-28.600	-28.600	-28.600	-28.600
Amortizaciones Mobiliario	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
Resultado Operativo Neto (EBIT)	-245.162	555.890	649.738	543.725	489.685
Gastos Financieros					
	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000
Resultado Antes de Impuestos	-269.162	531.890	625.738	519.725	465.685
Impuesto a las ganancias 35%	94.207	-186.162	-219.008	-181.904	-162.990
Resultado Neto	-174.955	345.729	406.730	337.821	302.695
Amortizaciones	43.600	43.600	43.600	43.600	43.600
FEO	-131.355	389.329	450.330	381.421	346.295

Estados de resultado (proyectado escenario pesimista)					
	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas App1	75.000	250.000	250.000	150.000	75.000
Ventas App2	75.000	250.000	250.000	250.000	75.000
Ventas App3	75.000	150.000	250.000	300.000	150.000
Ventas App4	25.000	75.000	150.000	150.000	250.000
Ventas App5	0	75.000	75.000	150.000	125.000
Ventas a medida	300.000	750.000	1.200.000	1.500.000	2.000.000
Total facturación y otros ingresos	550.000	1.550.000	2.175.000	2.500.000	2.675.000
Costo Operativo (prestación de Servicio)					
Alquiler Hosting	-6.000	-7.800	-10.140	-13.182	-17.137
Mantenimiento Red y Servicios	-12.000	-15.600	-20.280	-26.364	-34.273
Costo adaptación por Aplicación	-20.000	-70.000	-78.000	-80.000	-54.000
Sueldos de Personal operativo	-217.170	-325.755	-818.564	-993.971	-1.060.792
IIBB 4%	-22.000	-62.000	-87.000	-100.000	-107.000
Resultado Bruto	272.830	1.068.845	1.161.016	1.286.483	1.401.798
Gastos Comerciales					
Publicidad y RRPP	-10.000	-50.000	-50.000	-75.000	-100.000
Sueldos de Personal comercial	-133.643	-133.643	-367.519	-434.340	-501.162
Gastos Administrativos					
Gastos de alquiler	-144.000	-144.000	-144.000	-144.000	-144.000
Gastos de oficina	-5.000	-10.000	-15.000	-20.000	-25.000
Honorarios legales	-15.000	-19.500	-25.350	-32.955	-42.842
Sueldos de personal administrativos	-300.697	-409.282	-409.282	-409.282	-409.282
Resultado Operativo Bruto (EBITDA)	-335.510	302.420	149.865	170.906	179.513
Amortización Aplicaciones	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Amortizaciones Hardware	-28.600	-28.600	-28.600	-28.600	-28.600
Amortizaciones Mobiliario	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
Resultado Operativo Neto (EBIT)	-389.110	248.820	96.265	117.306	125.913
Gastos Financieros					
	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000
Resultado Antes de Impuestos	-413.110	224.820	72.265	93.306	101.913
Impuesto a las ganancias 35%	144.589	-78.687	-25.293	-32.657	-35.669
Resultado Neto	-268.522	146.133	46.972	60.649	66.243
Amortizaciones	43.600	43.600	43.600	43.600	43.600
FEO	-224.922	189.733	90.572	104.249	109.843

Ciclo de efectivo / operativo



C. OPERATIVO	90
P. Proveedores	15
Ciclo Efectivo	75

Capital de trabajo

Para calcular el capital de trabajo se realizó el siguiente cálculo: al estado de resultados del 2015 se le puso en cero todos los valores de ventas, luego se dividió en 365 días y se multiplicó por el número de días del ciclo operativo (75 días). El total dio \$181.515, que se redondeó con un margen de seguridad de un 10% a \$200.000 y teniendo en cuenta que este dato es basado en especulaciones, se calculó un 50% de margen adicional para no quedar sin dinero eventualmente en el inicio del proyecto.

Finalmente el Capital de trabajo queda en \$300.000, que es el importe que necesita la empresa para desarrollar sus operaciones.

Flujo de fondos por escenario

Resumen de los flujos de fondos analizados, en los diferentes periodos, en moneda extranjera (dólares).

FEO

Estados de resultado (proyectado escenario optimista)

	2015	2016	2017	2018	2019
En pesos	\$76.059	\$312.698	\$507.068	\$634.921	\$754.497
En dólares	USD 8.267	USD 33.989	USD 55.116	USD 69.013	USD 82.011

Estados de resultado (proyectado escenario neutro)

	2015	2016	2017	2018	2019
En pesos	-\$131.355	\$389.329	\$450.330	\$381.421	\$346.295
En dólares	-USD 14.278	USD 42.318	USD 48.949	USD 41.459	USD 37.641

Estados de resultado (proyectado escenario pesimista)

	2015	2016	2017	2018	2019
En pesos	-\$224.922	\$189.733	\$90.572	\$104.249	\$109.843
En dólares	-USD 24.448	USD 20.623	USD 9.845	USD 11.331	USD 11.939

Análisis financiero del proyecto de inversión

Para analizar el proyecto de inversión, se ha realizado en cada uno de los escenarios posibles el [cálculo](#) del Valor Actual Neto, descontado a una tasa de corte del 21,45%. La tasa fue calculada mediante la [fórmula](#) $WACC = Kd \cdot (1-t) \cdot D/V + Ke \cdot E/V$. Donde Kd es el costo de la deuda que es igual al 40%, la tasa (t) es de 35% y el Ke es el costo del capital (*equity*).

El Ke fue calculado mediante la [fórmula](#) del CAPM: $Ke = Rf + BI \cdot (Rm - Rf)$. La tasa libre de riesgo que se utiliza normalmente es el rendimiento de los bonos del tesoro norteamericano a 10 años, hoy de 2,21 %. La beta apalancada (BI) de la industria es de 1,5 y la Prima de riesgo ($Rm - Rf$) del mercado mundial es de 5,40%. En el anexo 1 se podrán ver los cálculos detallados.

Cambio Oficial Agosto 2015
9,2

FLUJOS DE FONDO						
ESCENARIO A - OPTIMISTA	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Años del proyecto		2015	2016	2017	2018	2019
Inversión inicial (capex)	(42.500,00)					
Capital de trabajo	(32.608,70)					
FCF (pesos)	(691.000,00)	76.058,63	312.698,12	507.067,99	634.920,73	754.496,98
FCF (dólares)	(75.108,70)	8.267,24	33.988,93	55.116,09	69.013,12	82.010,54
		(66.841,45)	(32.852,53)	22.263,56	91.276,68	173.287,22

TIR	41%
VAN	48.278,09US\$
PAYBACK	3
TASA DE CORTE	21,45%

FLUJOS DE FONDO						
ESCENARIO B - PROBABLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Años del proyecto		2015	2016	2017	2018	2019
Inversión inicial (capex)	(39.184,78)	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	(32.608,70)	-	-	-	-	-
FCF	(71.793,48)	(14.277,75)	42.318,34	48.948,90	41.458,85	37.640,75
		(86.071,23)	(43.752,89)	5.196,01	46.654,86	84.295,62

TIR	24%
VAN	5.773,61US\$
PAYBACK	3
TASA DE CORTE	21,45%

FLUJOS DE FONDO						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Años del proyecto		2015	2016	2017	2018	2019
Inversión inicial (capex)	(39.184,78)	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	(32.608,70)	-	-	-	-	-
FCF	(71.793,48)	(24.448,00)	20.623,13	9.844,83	11.331,41	11.939,48

		(96.241,48)	(75.618,35)	(65.773,52)	(54.442,11)	(42.502,63)
TIR	-17%					
VAN	-62.717,62US\$					
PAYBACK	NO					
TASA DE CORTE	21,45%					

Se puede observar que en el escenario optimista y en el neutro, el Valor Actual Neto (VAN) es positivo, la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) es positiva y el periodo de recupero (PAYBACK) es de tres años en ambos casos. En cambio en el escenario pesimista, los números no son alentadores y dan negativos en los cinco periodos.

Detalle de sueldos

A continuación un detalle por escenario del costo de los sueldos, proyectado a cinco años.

Escenario Optimista		1º AÑO		2º AÑO		3º AÑO		4º AÑO		5º AÑO	
PUESTO	CT	C	BRUTO ANUAL								
Ejecutivo de cuentas	\$10.280,24	1	\$133.643,12	1,5	\$200.464,68	2	\$267.286,24	2,5	\$334.107,80	3,5	\$467.750,92
Director de cuentas	\$23.130,54	0,5	\$150.348,51	1	\$300.697,02	1	\$300.697,02	2	\$601.394,04	2	\$601.394,04
			\$283.991,63		\$501.161,70		\$567.983,26		\$935.501,84		\$1.069.144,96
Líder de proyectos	\$10.280,24	1	\$133.643,12	1	\$133.643,12	2	\$267.286,24	2	\$267.286,24	3	\$400.929,36
Diseñador UX/UI	\$12.850,30	1	\$167.053,90	1	\$167.053,90	1	\$167.053,90	2	\$334.107,80	2	\$334.107,80
Creativo interactivo	\$10.280,24	0	\$0,00	1	\$133.643,12	1	\$133.643,12	1	\$133.643,12	1	\$133.643,12
Redactor digital	\$12.850,30	0	\$0,00	0	\$0,00	1	\$167.053,90	1	\$167.053,90	1	\$167.053,90
Programador SR	\$19.275,45	0,25	\$62.645,21	1	\$250.580,85	2	\$501.161,70	2	\$501.161,70	2	\$501.161,70
			\$363.342,23		\$684.920,99		\$1.236.198,86		\$1.403.252,76		\$1.536.895,88
Director General	\$29.555,69	1	\$384.223,97	1	\$384.223,97	1	\$384.223,97	1	\$384.223,97	1	\$384.223,97
Contador	\$19.275,45	0,5	\$125.290,43	1	\$250.580,85	1	\$250.580,85	1	\$250.580,85	1	\$250.580,85
			\$509.514,40		\$634.804,82		\$634.804,82		\$634.804,82		\$634.804,82
Total	\$147.778,45		\$1.156.848,26		\$1.820.887,51		\$2.438.986,94		\$2.973.559,42		\$3.240.845,66

Escenario Neutro		1º AÑO		2º AÑO		3º AÑO		4º AÑO		5º AÑO	
PUESTO	CT	C	BRUTO ANUAL								
Ejecutivo de cuentas	\$10.280,24	1	\$133.643,12	1	\$133.643,12	1,5	\$200.464,68	2	\$267.286,24	2	\$267.286,24
Director de cuentas	\$19.275,45	0,5	\$125.290,43	1	\$250.580,85	1	\$250.580,85	1	\$250.580,85	1	\$250.580,85
			\$258.933,55		\$384.223,97		\$451.045,53		\$517.867,09		\$517.867,09
Líder de proyectos	\$10.280,24	0,5	\$66.821,56	1	\$133.643,12	1	\$133.643,12	2	\$267.286,24	2	\$267.286,24
Diseñador UX/UI	\$12.850,30	1	\$167.053,90	1	\$167.053,90	1	\$167.053,90	1	\$167.053,90	1	\$167.053,90
Creativo interactivo	\$10.280,24	0	\$0,00	0	\$0,00	1	\$133.643,12	1	\$133.643,12	1	\$133.643,12
Redactor digital	\$12.850,30	0	\$0,00	0	\$0,00	0,5	\$83.526,95	1	\$167.053,90	1	\$167.053,90

Programador SR	\$19.275,45	0,25	\$62.645,21 \$296.520,67	0,5	\$125.290,43 \$425.987,45	1	\$250.580,85 \$768.447,94	1	\$250.580,85 \$985.618,01	1,5	\$375.871,28 \$1.110.908,44
Director General	\$25.700,60	1	\$334.107,80	1	\$334.107,80	1	\$334.107,80	1	\$334.107,80	1	\$334.107,80
Contador	\$19.275,45	0	\$0,00 \$334.107,80	0,5	\$125.290,43 \$459.398,23	0,5	\$125.290,43 \$459.398,23	1	\$250.580,85 \$584.688,65	1	\$250.580,85 \$584.688,65
Total	\$140.068,27		\$889.562,02		\$1.269.609,64		\$1.678.891,70		\$2.088.173,75		\$2.213.464,18

Escenario Pesimista		1º AÑO		2º AÑO		3º AÑO		4º AÑO		5º AÑO	
PUESTO	CT	C	BRUTO ANUAL	C	BRUTO ANUAL	C	BRUTO ANUAL	C	BRUTO ANUAL	C	BRUTO ANUAL
Ejecutivo de cuentas	\$10.280,24	1	\$133.643,12	1	\$133.643,12	1	\$133.643,12	1,5	\$200.464,68	2	\$267.286,24
Director de cuentas	\$17.990,42	0	\$0,00 \$133.643,12	0	\$0,00 \$133.643,12	1	\$233.875,46 \$367.518,58	1	\$233.875,46 \$434.340,14	1	\$233.875,46 \$501.161,70
Líder de proyectos	\$10.280,24	1	\$133.643,12	1	\$133.643,12	1	\$133.643,12	1,5	\$200.464,68	2	\$267.286,24
Diseñador UX/UI	\$12.850,30	0,5	\$83.526,95	0,5	\$83.526,95	1	\$167.053,90	1	\$167.053,90	1	\$167.053,90
Creativo interactivo	\$10.280,24	0	\$0,00	0	\$0,00	1	\$133.643,12	1	\$133.643,12	1	\$133.643,12
Redactor digital	\$12.850,30	0	\$0,00	0	\$0,00	1	\$167.053,90	1	\$167.053,90	1	\$167.053,90
Programador SR	\$16.705,39	0	\$0,00 \$217.170,07	0,5	\$108.585,04 \$325.755,11	1	\$217.170,07 \$818.564,11	1,5	\$325.755,11 \$993.970,71	1,5	\$325.755,11 \$1.060.792,27
Director General	\$23.130,54	1	\$300.697,02	1	\$300.697,02	1	\$300.697,02	1	\$300.697,02	1	\$300.697,02
Contador	\$16.705,39	0	\$0,00 \$300.697,02	0,5	\$108.585,04 \$409.282,06	0,5	\$108.585,04 \$409.282,06	0,5	\$108.585,04 \$409.282,06	0,5	\$108.585,04 \$409.282,06
Total	\$131.073		\$651.510,21		\$868.680,28		\$1.595.364,75		\$1.837.592,90		\$1.971.236,02

CONCLUSIÓN

El desarrollo sostenido y exponencial de nuevas tecnologías, redes digitales, dispositivos con interfaces interactivas y de inversión publicitaria en medios digitales conlleva a la búsqueda de nuevas soluciones de comunicación, publicidad y marketing para estos canales.

El objetivo del plan de negocio presentado, ha sido analizar en profundidad la viabilidad del proyecto teniendo en cuenta aspectos: económicos, financieros, estratégicos, operativos y organizacionales. Para el análisis se [implementó](#) lo aprendido durante la maestría en dirección de empresas de la Universidad Argentina de la Empresa.

Se ha analizado el plano estratégico, orientado a evaluar el entorno interno y externo, utilizando herramientas como: el análisis FODA, el análisis PEST, el análisis de la cadena de valor, la propuesta de un modelo CANVAS, la matriz estratégico jerárquica y [el atractivo](#) de la industria. Para el plan de marketing se ha definido: el [público](#) primario, el [público](#) secundario, la estrategia, los productos, los canales de venta, la promoción y el precio. En cuanto al plano operativo se han diseñado los procesos de producción y de servicios, el diagrama de la oficina y los recursos a utilizar. También se ha analizado el plano de recursos humanos definiendo el tipo de organización, la cultura, el método de reclutamiento y un organigrama. Por último se ha analizado el aspecto financiero utilizando herramientas como: el VAN, la TIR, el *Payback*; y se han definido costos de inversión, costos de capital y de financiamiento.

Todo lo investigado y el análisis realizado, se ha transformado y vuelto de vital importancia para la toma de decisiones. Se han podido analizar ventajas y desventajas de su implementación y si realmente es viable su realización. Los resultados han sido los siguientes:

- En el plano estratégico, es un proyecto que posee mucho potencial dado que el mercado está en plena expansión y al plantear un aspecto innovador/disruptivo tiene una ventaja competitiva interesante. Es el momento justo para realizar este tipo de negocio, dado que no existe competencia directa.
- En el plano de marketing, los productos enlatados dan una solución rápida y ágil para su implementación, además de sostener las operaciones hasta la venta de soluciones de productos a medida.
- En el plano de operaciones, el modelo de terciarizar la producción y centrarse en la venta y las soluciones creativas, generará un enfoque diferencial acompañado de una calidad de servicio mayor.
- En el plano económico / financiero, dos de los tres escenarios supuestos son positivos (optimista y neutro). Esto indica que el proyecto es viable y en ambos se genera márgenes de ganancia considerables. Los indicadores financieros como el VAN, la TIR y el periodo de recupero, reafirman que es un negocio viable para los inversores y con amplias posibilidades de expansión. El escenario negativo es el pesimista pero existen bajas probabilidades que en un mercado en plena expansión y con productos innovadores, se obtenga ese nivel bajo de ventas.

Finalmente se puede concluir que el proyecto de negocio tiene amplias posibilidades de ser viable y generar rentabilidad para sus inversores. La industria está necesitando nuevas ofertas y productos para resolver sus comunicaciones de manera ágil y especializada, y lo analizado cubre ampliamente las expectativas.

BIBLIOGRAFÍA

ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael. *El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocios*. 4ta. ed. México: McGraw-Hill, 2011. 287 p. ISBN 978-60-7150611-5

AQUINO, Jorge A.; VOLA-LUHRS, Roberto; AQUINO, MARCELO ARECCO Y. GUSTAVO. *Recursos Humanos*. 4ta. ed. Argentina: Macchi, 2004. 281 p. ISBN 978-98-7615097-2

BREALEY, Richard A. *Principios de finanzas corporativas*. 9na. ed. Madrid: McGraw-Hill, 2006. 1022 p. ISBN 978-97-0107283-7

CARDOZO, Alejandro Pablo. *Administración empresarial*. 3ra. ed. Buenos Aires: Temas, 2004. 566 p. ISBN 978-98-7916463-1

CLOW, Kenneth E. *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. 4ta. ed. México: Prentice Hall (Pearson Educación), 2010. 454 p. ISBN 978-60-7442630-4

COLLINS, David. *Strategy: create and implement the best strategy for your business*. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 162 p. ISBN 978-159139632-1

DUMRAUF, Guillermo L. *Finanzas corporativas*. Bolivia: Grupo Guía, 2003. 604 p. ISBN 978-98-7111303-3

GALLARDO HERNÁNDEZ, José R. *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. 1ra. ed. México: Alfaomega Group, 2012. 538 p. ISBN 978-60-7707254-6

GUILTINAN, Joseph; PAUL, Gordon. *Administración de marketing: Estrategias y Programas*. 5ta. ed. Colombia: Impre Andes, 1994. 576 p. ISBN 978-96-8600254-6

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John EG. *Fundamentos de marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos*. 2da. ed. México: Thomson, 2002. 569 p. ISBN 978-97-0686202-0

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. México: Pearson educación, 2007. 868 p. ISBN 978-97-0260761-8

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *El cuadro de mando integral*. 2da. ed. Bueno Aires: Gestión 2000, 1997. 321 p. ISBN 978-98-7227413-9

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Marketing: versión para Latinoamérica*. 14ta. ed. México: Pearson Educación, 2012. 655 p. ISBN 970-26-0770-1.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Dirección de marketing*. 20ma. ed. México: Pearson educación, 2009. 779 p. ISBN 978-01-3145757-7

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P. *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. 5ta. ed. México: Pearson educación, 2000. 892 p. ISBN 978-96-8444411-9

KRAJEWSKI, Lee J.; MALHORTA, Manoi K. *Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor*. México: Pearson educación, 2008. 728 p. ISBN 978-97-0261217-9

LAUDON, Kenneth C.; TRAVER, Carol Guercio. *E-commerce*. 4ta. ed. México: Pearson/Addison Wesley, 2010. 809 p. ISBN 978-60-7442049-4

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B.; VOYER, John. *El proceso estratégico*. México: Pearson educación, 1995. 641 p. ISBN 978-96-8880829-0

PORTER, Michael E. *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.* Madrid: Pirámide, 2010. 589 p. ISBN 978-84-3682321-9

PORTER, Michael. *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* 35ta. ed. México: CECSA, 2006. 389 p. ISBN 978-96-8261184-1

RIZZO, María M. *Cómo confeccionar un plan de Negocios.* Buenos Aires: UBS, 2012.

ANEXO I

Cálculo Ke, Kd y Ko (ajustado para mercados emergentes)

$$Ke = Rf + ((Rm-Rf) \times SR) + A$$

* Rf = Risk free

* Rm-Rf = Prima de riesgo de mercado

* SR = Riesgo específico de la inversión

<u>Rf= 10 años Tesoro EEUU</u>	<u>rf</u>	<u>2,21%</u>
<u>Prima de riesgo del mercado (mundial)</u>	<u>rm - rf</u>	<u>5,40%</u>
<u>Diferencia de rendimiento Argentina</u>	<u>YSc</u>	<u>11,80%</u>
<u>Beta (Industria Tecnológica)</u>	<u>Bp</u>	<u>0,69</u>
<u>Beta (Argentina)</u>	<u>Bc</u>	<u>1,20</u>
<u>Volatilidad del mercado de acciones Argentina</u>	<u>Desvio Std "C"</u>	<u>40,60%</u>
<u>Volatilidad del mercado de acciones mundial</u>	<u>Desvio Std "W"</u>	<u>14,71%</u>
<u>Correlatividad entre Arg. Y merc. De bonos</u>	<u>Ro sb</u>	<u>0,35</u>
<u>Riesgo País (A)</u>	<u>-</u>	<u>7,65%</u>

<u>Datos</u>	<u>CAPM</u>
<u>Fórmula Ke</u>	<u>$R = rf + B * (rm - rf)$</u>
<u>Fórmula SR</u>	<u>Bc</u>
<u>Fórmula A</u>	<u>-</u>
<u>rf</u>	<u>2,21%</u>
<u>rm - rf</u>	<u>5,40%</u>
<u>SR</u>	<u>0,69</u>
<u>A</u>	<u>7,65%</u>
<u>Ke (ajustado)</u>	<u>13,59%</u>

En principio se parte de los datos conocidos y confiables del mercado norteamericano utilizando la fórmula $Ke = Rf + \beta (Rm - Rf)$ ajustada por la tasa de riesgo país. La tasa libre de riesgo que se utiliza normalmente es el rendimiento de los bonos del tesoro norteamericano a 10 años, hoy de 2,21 %. En algunos proyectos a muy largo plazo suele usarse el rendimiento de los bonos a 30 años, hoy de 2,969 % (Fuente: *Wall Street Journal*). El rendimiento del mercado se suele calcular como el rendimiento promedio de ciclos de 5 años del índice S&P 500. En la encuesta realizada por el profesor Pablo Fernández del IESE de la Universidad de Navarra sobre 8000 consultas en junio de 2014 el promedio del

Market Risk Premium (es decir $R_m - R_f$ directamente) utilizado por diversos practitioners en 88 países dice que: Para USA resultó de 5,4 % y para Argentina de 11,8 %. No se especifica en el estudio cómo se llegó a calcular una prima de riesgo en el mercado argentino, tan imperfecto. En cualquier caso la MRP local no se utiliza cuando se agrega la Prima por Riesgo País al CAPM, lo que es usual. La Prima por Riesgo País se toma del índice EMBI+ calculado por el JP Morgan Bank (ver valores en www.ambito.com). El mínimo histórico para Argentina fue de 184,74 bp (1,8474 %) el 26-1-2007 y el máximo histórico fue de 7.222 bp (72,22 %) el 7-8-2002. Actualmente, al 13-10-14 está en 765 bp (7,65 %). (Fuente: JP Morgan). El coeficiente Beta se puede calcular mediante la Covarianza de los rendimientos del Merval con los rendimientos contables anuales promedio de los últimos 5 años de empresas similares argentinas, dividido por la Varianza del índice Merval. El problema reside en que los rendimientos contables están imbuidos de muchos factores que hacen al cálculo poco confiable. Por eso se suele trabajar con datos de USA en este ítem también. Lo que se hace es a) identificar a cuatro o cinco empresas comparables que coticen en la bolsa de NY, b) tomar el promedio de los Betas “desapalancados” para eliminar el efecto de los diferentes índices de leverage D/E y c) “reapalancar” este promedio con el índice D/E target de la compañía start-up.

Beta Computer Software = BU		0,99		$B_u = B_l / [1 + D/E * (1-t)]$	
Beta Internet Service = BU		1,01		$B_l = B_u * [1 + D/E * (1-t)]$	
		1		Desapalanco las Betas de Capital apalancadas a un ratio D/E dado y las vuelvo a apalancar al Ratio D/E del proyectado	
BL		1,50			
		Ke =		Ke = Rf + Bl * (Rm-Rf)	
D	300000				
E	391000				
V	691000				
	D/V =	43,42%	D/E	0,77	
	E/V =	56,58%			
		Kd=			
		40%			
		Ko =		KO= WACC = Kd * (1-t) * D/V + Ke * E/V	
		21,45%			

ANEXO II

Ejercicios de escenarios futuros:

Panorama a cinco años:

En los próximos cinco años se consolidarán los grandes conglomerados de información (*big data*) y se tendrá control completo de los metadatos que generan. El poder de transferencia de datos crecerá, y las redes tanto físicas como inalámbricas permitirán una mayor velocidad y transferencia de información/datos. La realidad virtual se instalará en los hogares y será de común acceso/consumo. Servicios o contenidos como la televisión, música, libros, videojuegos serán interactivos plenamente y se transmitirán por internet. Se desarrollará la “internet de las cosas”, todos los dispositivos estarán conectados a internet. Se proliferarán los hardware (estilo *oculus rift*) para inmersión en entornos virtuales.

Panorama a diez años:

Para ese entonces los mundo virtuales ya estarán plenamente desarrollados y la mayor parte del contenido se consumirá en ellos. Cuestiones de la vida cotidiana tendrán fuerte injerencia en un entorno recreado, y todos los dispositivos/objetos/electrodomésticos estarán conectados. Otra manera de consumir contenidos será mediante hologramas con toda su tecnología desarrollada. La inteligencia artificial estará en auge, donde los dispositivos tendrán más poder de computo que los seres humanos. Se pasara de la realidad aumentada a los humanos aumentados, dispositivos tecnológicos ayudarán a mejorar las características físicas de los seres humanos.

DRIVERS DE LA INDUSTRIA PUBLICITARIA

1. Población saturada da publicidad
2. Reducción de costos de pauta en medios digitales
3. Variaciones en la pautas por crisis económica
4. Cambios en lo hábitos de consumo de contenidos audiovisuales (burbujas de ocio).

5. Personalización de la publicidad (modelo personal media)
6. Aparición de nuevos medios (ej. Tv por catalogo: *Netflix*)
7. Aparición de nuevos formatos (ej. Publicidad en videojuegos)
8. Regulación sobre las pautas publicitarias
9. Impuestos sobre servicios
10. Avances en el desarrollo de nuevas tecnologías (ej. Ancho de banda)
11. Cambio de modelos (de *mass media* a *personal media*)
12. Nuevos dispositivos de visualización (gadgets)
13. Proliferación de redes sociales
14. Cambios en las políticas sobre pautas
15. Aumento de los usuarios de dispositivos con conexión a internet
16. Nuevos entornos de representación (realidad virtual: *oculus rift*)
17. Contenido por demanda
18. Nuevos estándares de calidad
19. Aumento de competidores
20. Disminución de la inversión

DRIVERS COMBINADOS POR GRUPOS DE AFINIDAD

Nivel de impacto	Alto	<p>Reducción de costos de pauta en medios digitales</p> <p>Personalización de la publicidad (modelo personal media)</p> <p>Proliferación de redes sociales</p>	<p>Aparición de nuevos medios</p> <p>Aparición de nuevos formatos</p>	<p>Variaciones en la pautas por crisis económica</p> <p>Nuevos dispositivos de visualización</p> <p>Nuevos entornos de representación</p>
	Medio	<p>Aumento de los usuarios de dispositivos con conexión a internet</p>	<p>Población saturada da publicidad</p> <p>Cambios en lo hábitos de consumo de contenidos audiovisuales (burbujas de ocio).</p> <p>Cambios en las políticas sobre pautas</p>	<p>Regulación sobre las pautas publicitarias</p> <p>Contenido por demanda</p>
	Bajo	<p>Disminución de la inversión</p>	<p>Diversificación de la competencia</p> <p>Aumento de competidores</p>	<p>Nuevos estándares de calidad</p>
		Bajo	Medio	Alto

Evolución Costos-Precios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de costos de pauta en medios digitales 2. Disminución de la inversión
Repuesta del mercado (anunciaste)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variaciones en la pautas por crisis económica 2. Cambio de modelos (de mass media a personal media)
Respuesta de los consumidores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en lo hábitos de consumo de contenidos audiovisuales (burbujas de ocio). 2. Aumento de los usuarios de dispositivos con conexión a internet 3. Contenido por demanda 4. Población saturada da publicidad
Intensidad competitiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación de la competencia 2. Aumento de competidores
Riesgo Jurídico-Regulatorio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en las políticas sobre pautas 2. Impuestos sobre servicios
Evolución de la industria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos dispositivos de visualización (gadgets) 2. Proliferación de redes sociales 3. Aparición de nuevos formatos (ej. Publicidad en videojuegos) 4. Aparición de nuevos medios (ej. Tv por catalogo: Netflix)
Cambio tecnológicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avances en el desarrollo de nuevas tecnologías (ej. Ancho de banda) 2. Nuevos estándares de calidad 3. Nuevos entornos de representación (realidad virtual: oculus rift)

ALTERNATIVAS FINALES PARA CADA GRUPO

	Extremos de las alternativas			
Evolución Costos-Precios	Baja Caen un 50%			Suba Precios suben un 50%
Repuesta del mercado	Lenta Crecimiento bajo			Explosión Exponencialmente
Respuesta de los consumidores	Negativa Fatiga			Positiva Aceptación
Intensidad competitiva	Baja Pocos nuevos competidores			Suba Aumento de competidores
Riesgo Jurídico-Regulatorio	Nula No existe restricción			Control Creación de restricciones
Evolución de la industria	Media Nuevos formatos			Alta Proliferación de

				multimedios
Cambio tecnológicos	Media Avances esperados			Explosión Descubrimiento de una nueva tecnología

COMBINACIONES POSIBLES DE ESCENARIOS

Escenarios Posibles	Agrupamientos						
	Evolución Costos-Precios	Repuesta del mercado	Respuesta de los consumidores	Intensidad competitiva	Riesgo Jurídico-Regulatorio	Evolución de la industria	Cambio tecnológicos
1	Baja	Lenta	Negativa	Baja	Nula	Media	Media
2	Baja	Explosión	Negativa	Baja	Nula	Media	Media
3	Baja	Lenta	Positiva	Baja	Nula	Media	Media
4	Baja	Explosión	Positiva	Baja	Nula	Media	Media
5	Baja	Lenta	Negativa	Suba	Nula	Media	Media
6	Baja	Explosión	Negativa	Suba	Nula	Media	Media
7	Baja	Lenta	Positiva	Suba	Nula	Media	Media
8	Baja	Explosión	Positiva	Suba	Nula	Media	Media
9	Baja	Lenta	Negativa	Baja	Control	Media	Media
10	Baja	Explosión	Negativa	Baja	Control	Media	Media
11	Baja	Lenta	Positiva	Baja	Control	Media	Media
12	Baja	Explosión	Positiva	Baja	Control	Media	Media
13	Baja	Lenta	Negativa	Suba	Control	Media	Media
14	Baja	Explosión	Negativa	Suba	Control	Media	Media
15	Baja	Lenta	Positiva	Suba	Control	Media	Media
16	Baja	Explosión	Positiva	Suba	Control	Media	Media
17	Baja	Lenta	Negativa	Baja	Nula	Alta	Media
18	Baja	Explosión	Negativa	Baja	Nula	Alta	Media
19	Baja	Lenta	Positiva	Baja	Nula	Alta	Media
20	Baja	Explosión	Positiva	Baja	Nula	Alta	Media
21	Baja	Lenta	Negativa	Suba	Nula	Alta	Media
22	Baja	Explosión	Negativa	Suba	Nula	Alta	Media
23	Baja	Lenta	Positiva	Suba	Nula	Alta	Media
24	Baja	Explosión	Positiva	Suba	Nula	Alta	Media
25	Baja	Lenta	Negativa	Baja	Control	Alta	Media
26	Baja	Explosión	Negativa	Baja	Control	Alta	Media
27	Baja	Lenta	Positiva	Baja	Control	Alta	Media
28	Baja	Explosión	Positiva	Baja	Control	Alta	Media
29	Baja	Lenta	Negativa	Suba	Control	Alta	Media
30	Baja	Explosión	Negativa	Suba	Control	Alta	Media
31	Baja	Lenta	Positiva	Suba	Control	Alta	Media
32	Baja	Explosión	Positiva	Suba	Control	Alta	Media
33	Baja	Lenta	Negativa	Baja	Nula	Media	Explosión
34	Baja	Explosión	Negativa	Baja	Nula	Media	Explosión
35	Baja	Lenta	Positiva	Baja	Nula	Media	Explosión
36	Baja	Explosión	Positiva	Baja	Nula	Media	Explosión
37	Baja	Lenta	Negativa	Suba	Nula	Media	Explosión
38	Baja	Explosión	Negativa	Suba	Nula	Media	Explosión
39	Baja	Lenta	Positiva	Suba	Nula	Media	Explosión
40	Baja	Explosión	Positiva	Suba	Nula	Media	Explosión
41	Baja	Lenta	Negativa	Baja	Control	Media	Explosión
42	Baja	Explosión	Negativa	Baja	Control	Media	Explosión
43	Baja	Lenta	Positiva	Baja	Control	Media	Explosión
44	Baja	Explosión	Positiva	Baja	Control	Media	Explosión
45	Baja	Lenta	Negativa	Suba	Control	Media	Explosión
46	Baja	Explosión	Negativa	Suba	Control	Media	Explosión
47	Baja	Lenta	Positiva	Suba	Control	Media	Explosión
48	Baja	Explosión	Positiva	Suba	Control	Media	Explosión
49	Baja	Lenta	Negativa	Baja	Nula	Alta	Explosión
50	Baja	Explosión	Negativa	Baja	Nula	Alta	Explosión
51	Baja	Lenta	Positiva	Baja	Nula	Alta	Explosión
52	Baja	Explosión	Positiva	Baja	Nula	Alta	Explosión
53	Baja	Lenta	Negativa	Suba	Nula	Alta	Explosión
54	Baja	Explosión	Negativa	Suba	Nula	Alta	Explosión
55	Baja	Lenta	Positiva	Suba	Nula	Alta	Explosión
56	Baja	Explosión	Positiva	Suba	Nula	Alta	Explosión
57	Baja	Lenta	Negativa	Baja	Control	Alta	Explosión
58	Baja	Explosión	Negativa	Baja	Control	Alta	Explosión
59	Baja	Lenta	Positiva	Baja	Control	Alta	Explosión
60	Baja	Explosión	Positiva	Baja	Control	Alta	Explosión
61	Baja	Lenta	Negativa	Suba	Control	Alta	Explosión

62	Baja	Explosión	Negativa	Suba	Control	Alta	Explosión
63	Baja	Lenta	Positiva	Suba	Control	Alta	Explosión
64	Baja	Explosión	Positiva	Suba	Control	Alta	Explosión
65	Alta	Lenta	Negativa	Baja	Nula	Media	Media
66	Alta	Explosión	Negativa	Baja	Nula	Media	Media
67	Alta	Lenta	Positiva	Baja	Nula	Media	Media
68	Alta	Explosión	Positiva	Baja	Nula	Media	Media
69	Alta	Lenta	Negativa	Suba	Nula	Media	Media
70	Alta	Explosión	Negativa	Suba	Nula	Media	Media
71	Alta	Lenta	Positiva	Suba	Nula	Media	Media
72	Alta	Explosión	Positiva	Suba	Nula	Media	Media
73	Alta	Lenta	Negativa	Baja	Control	Media	Media
74	Alta	Explosión	Negativa	Baja	Control	Media	Media
75	Alta	Lenta	Positiva	Baja	Control	Media	Media
76	Alta	Explosión	Positiva	Baja	Control	Media	Media
77	Alta	Lenta	Negativa	Suba	Control	Media	Media
78	Alta	Explosión	Negativa	Suba	Control	Media	Media
79	Alta	Lenta	Positiva	Suba	Control	Media	Media
80	Alta	Explosión	Positiva	Suba	Control	Media	Media
81	Alta	Lenta	Negativa	Baja	Nula	Alta	Media
82	Alta	Explosión	Negativa	Baja	Nula	Alta	Media
83	Alta	Lenta	Positiva	Baja	Nula	Alta	Media
84	Alta	Explosión	Positiva	Baja	Nula	Alta	Media
85	Alta	Lenta	Negativa	Suba	Nula	Alta	Media
86	Alta	Explosión	Negativa	Suba	Nula	Alta	Media
87	Alta	Lenta	Positiva	Suba	Nula	Alta	Media
88	Alta	Explosión	Positiva	Suba	Nula	Alta	Media
89	Alta	Lenta	Negativa	Baja	Control	Alta	Media
90	Alta	Explosión	Negativa	Baja	Control	Alta	Media
91	Alta	Lenta	Positiva	Baja	Control	Alta	Media
92	Alta	Explosión	Positiva	Baja	Control	Alta	Media
93	Alta	Lenta	Negativa	Suba	Control	Alta	Media
94	Alta	Explosión	Negativa	Suba	Control	Alta	Media
95	Alta	Lenta	Positiva	Suba	Control	Alta	Media
96	Alta	Explosión	Positiva	Suba	Control	Alta	Media
97	Alta	Lenta	Negativa	Baja	Nula	Media	Explosión
98	Alta	Explosión	Negativa	Baja	Nula	Media	Explosión
99	Alta	Lenta	Positiva	Baja	Nula	Media	Explosión
100	Alta	Explosión	Positiva	Baja	Nula	Media	Explosión
101	Alta	Lenta	Negativa	Suba	Nula	Media	Explosión
102	Alta	Explosión	Negativa	Suba	Nula	Media	Explosión
103	Alta	Lenta	Positiva	Suba	Nula	Media	Explosión
104	Alta	Explosión	Positiva	Suba	Nula	Media	Explosión
105	Alta	Lenta	Negativa	Baja	Control	Media	Explosión
106	Alta	Explosión	Negativa	Baja	Control	Media	Explosión
107	Alta	Lenta	Positiva	Baja	Control	Media	Explosión
108	Alta	Explosión	Positiva	Baja	Control	Media	Explosión
109	Alta	Lenta	Negativa	Suba	Control	Media	Explosión
110	Alta	Explosión	Negativa	Suba	Control	Media	Explosión
111	Alta	Lenta	Positiva	Suba	Control	Media	Explosión
112	Alta	Explosión	Positiva	Suba	Control	Media	Explosión
113	Alta	Lenta	Negativa	Baja	Nula	Alta	Explosión
114	Alta	Explosión	Negativa	Baja	Nula	Alta	Explosión
115	Alta	Lenta	Positiva	Baja	Nula	Alta	Explosión
116	Alta	Explosión	Positiva	Baja	Nula	Alta	Explosión
117	Alta	Lenta	Negativa	Suba	Nula	Alta	Explosión
118	Alta	Explosión	Negativa	Suba	Nula	Alta	Explosión
119	Alta	Lenta	Positiva	Suba	Nula	Alta	Explosión
120	Alta	Explosión	Positiva	Suba	Nula	Alta	Explosión
121	Alta	Lenta	Negativa	Baja	Control	Alta	Explosión
122	Alta	Explosión	Negativa	Baja	Control	Alta	Explosión
123	Alta	Lenta	Positiva	Baja	Control	Alta	Explosión
124	Alta	Explosión	Positiva	Baja	Control	Alta	Explosión
125	Alta	Lenta	Negativa	Suba	Control	Alta	Explosión
126	Alta	Explosión	Negativa	Suba	Control	Alta	Explosión
127	Alta	Lenta	Positiva	Suba	Control	Alta	Explosión
128	Alta	Explosión	Positiva	Suba	Control	Alta	Explosión

DESCRIPCIÓN DE ESCENARIOS MAS RELEVANTES

			Evol. Costos-Precios	Repuesta del mercado	Respuesta de los consumidores	Intensidad competitiva	Riesgo Jurídico-Reg.	Evolución de la industria	Cambio tecnológicos
Estancamien	En este caso, se nota un	1	Baja	Lenta	Negativa	Baja	Nula	Media	Media

to	estancamiento en cuanto a la industria. Todo lo que esperado es lo que sucede.								
Innovar	En este caso es necesario innovar dentro de la industria para generar una ventaja competitiva.	8	Baja	Explosión	Positiva	Suba	Nula	Media	Media
Retracción	La industria esta sufriendo una retracción, pero no quiere decir que generando un diferencial no se pueda obtener beneficios.	57	Baja	Lenta	Negativa	Baja	Control	Alta	Explosión
Arriésgate	Si bien los costos y el control, son un diferencial con lo escenarios anteriores, existe una muy buena aceptación del mercado y consumidores. Es un buen momento para apostar.	96	Alta	Explosión	Positiva	Suba	Control	Alta	Media
Paciencia	Las cosas no están del todo bien, pero una explosión en la tecnología puede marcar un diferencial en los competidores.	113	Alta	Lenta	Negativa	Baja	Nula	Alta	Explosión
Retirada	Es uno de los peores escenarios, tal vez no sea el mejor momento para este negocio.	128	Alta	Explosión	Positiva	Suba	Control	Alta	Explosión

ANEXO III

Entrevista a Joan Cwaik y Santiago Martinez

JOAN CWAIK - Curriculum: Emprendedor, tecnólogo, autor, docente y conferencista. Joan es una de las voces más vigentes en tecnologías disruptivas y paradigmas digitales de América Latina. Licenciado en Gestión de Medios y Entretenimiento (Universidad Argentina de la Empresa). Posgrado en Convergencia Multimedial (Universidad de Buenos Aires). Gerente de Marketing para Latinoamérica en *Maytronics* (empresa multinacional de origen israelí que se dedica a la manufactura y comercialización de robots limpiadores de piscinas de natación). Docente universitario en UADE (Universidad Argentina de la Empresa). *Co-Founder* en *Darwin Research & Think Tank* (centro de investigación de nuevas tecnologías). Columnista de tecnología en Infobae, La Nación y C5N. *TrendHunter*. *TEDx*, *PechaKucha*, *Social Media Day*, *Red Innova*, *Educando al Cerebro & Open Data Day Speaker*. Colaborador en la Fundación *Bitcoin Argentina* y en el Partido de la Red. CEO en *GoD (Games on Demand)*, este proyecto salió finalista del Desafío Intel 2013, entre el TOP 10 de la categoría "Internet, Móvil, Software Computacional", como uno de los mejores proyectos tecnológicos y de negocios del país en ese año. Además, fue seleccionado como uno de los 40 participantes del primer *reality /hackaton* de *Google, Developer Bus* Buenos Aires 2013. Nominado por el MIT como uno de los innovadores sociales y emprendedores tecnológicos más destacados de Argentina y Uruguay en 2014 y 2015.

Entrevista:

Si tuvieras que definir por donde pasan hoy en día las comunicaciones tanto publicitarias como de marketing ¿que dirías?

"La cuota publicitaria sigue siendo híbrida en medios on y offline, con cambios significantes y vertiginosos en las últimas décadas en cuanto a formas de generar y consumir contenidos a

partir de cambios tecnológicos, y los nuevos hábitos de recepción de contenidos, sociales y culturales.”

¿Se te ocurre alguna campaña de comunicación sin el canal digital o interactivo?

“Me atrevería a decir que el 99% de los anunciantes están presentes consciente o inconscientemente en Internet. Siguiendo esta línea, veo poco probable la realización de una campaña sin presencia en medios digitales. Hoy en día, lo interactivo forma parte de la vida cotidiana y los usuarios/consumidores (y los nativos digitales, y los prosumidores aún más) entienden esta lógica y la hacen parte de su entorno.”

¿Que opinas sobre el social media hoy en día? ¿Se volvió algo fundamental para las empresas?

“Pienso ante todo que las organizaciones que asumen que sus audiencias digitales se comportan de la misma forma que las tradicionales se están engañando a sí mismas. Tenemos que ser realistas y entender que los mercados están interconectados persona a persona, son cada vez más inteligentes, confiados y unidos en la conversación. Esta realidad se ve reflejada directamente en las redes sociales. Es fundamental entender que sin redes sociales estamos perdiendo oportunidades comerciales y las empresas que no entiendan esta realidad, morirán.”

¿Crees que esta lo suficientemente desarrollado? O aún queda mucho por explorar?

“Estoy seguro que falta mucho camino en los procesos de comprensión continua de las audiencias, hiper-segmentación de ofertas y mayores niveles de interactividad mediante mejores interfaces (software especializados) y tecnología.”

¿Crees que alguna empresa puede no estar en redes sociales?

“Me atrevo a decir que el 99.9% de las empresas están, quieran o no, en las redes sociales. “

¿Qué tipo de servicio crees que valorarían las marcas a la hora de soluciones para generar comunicaciones?

“Lo que valoran en primer lugar es la efectividad de su inversión, apuntar bien el cañón y no gastar dinero que no se vea reflejado en algo que no se pueda demostrar su impacto y eficacia. Poder medir las conversiones. El valor de la información y el análisis de la misma, es la gran diferenciación. “

¿Hoy en día con el volumen de conversaciones y menciones que tiene una marca, crees que existe servicios ágiles y testeados para administrar, gestionar y potenciar ?

“Creo que sí bien hay servicios incipientes que lo ofrecen, todavía falta mucho camino por recorrer en este sentido. El que sepa comprender mejor como analizar el flujo de información y su relevancia en la era del big data tendrá una ventaja competitiva mayor.”

¿Utilizaste algún tipo de servicio o solución pre-armada? O siempre es mejor una solución a medida? ¿en que momento lo amerita?

“Personalmente use soluciones enlatadas pero algunas de las debilidades que encontré fueron: la validación de los participantes en sorteos, la poca flexibilidad de customización (a nivel conceptual y de diseño), y muy poco nivel de ofertas. La mayoría de los servicios ofrecen, básicamente, lo mismo.”

¿Si existiera un servicio que pudieras ofrecer a tus clientes, con soluciones pre-enlatadas pero configurables, lo contratarías?

“Si el servicio contempla un nivel de ofertas conceptuales diferenciales y flexibilización de diseño, sí.”

¿Sentirías como una amenaza o competencia directa un servicio de soluciones pre enlatadas que podrías vender a cambio de una comisión a tus clientes?

“No, sería cuestión de experimentar el modelo de negocios. En principio no lo sentiría como competencia directa o una amenaza.”

¿Crees que las nuevas tecnologías como realidad virtual, o nuevas interfaces pueden ser medios diferenciales para generar conversaciones entre marcas y clientes? “

Estoy seguro que las tecnologías disruptivas y las técnicas mencionadas van a cambiar la forma en la cual nos comunicamos con nuestras audiencias y agregar valores agregados.”

¿Cuándo crees que es necesario generar algún tipo de desarrollo experimental para una marca/empresa?

“Considero que la innovación y el desarrollo son un proceso clave, tan importante como cualquier otra área corporativa. Pienso que fundamentalmente uno debe aplicarlo en una etapa embrional o de meseta.”

SEGUNDA PARTE:

Como consultor, si existiera un servicio de social media, con soluciones pre - armadas y un cierto nivel de personalización, para ofrecer a sus clientes (marcas) lo utilizaría?

"Seguramente sí. Me parece interesante."

Crees que las soluciones de social media siempre deben ser realizadas a medida o en algunos casos dentro del amplio espectro de las conversaciones pueden ser gestionadas con alguna herramienta testeada? Por ejemplo: una trivia para una activación/promoción personalizable o un gestor de preguntas frecuentes/consultas técnicas con un panel de administración diseñado para optimizar las respuestas.

“Pienso que hay un mercado muy grande de organizaciones (tanto directamente PyMES/consumidores finales como agencias publicitarias que trabajen con redes sociales) que aún le falta explorar el mundo de las redes sociales. Por lo tanto, creo que hay un aspecto muy grande para ofrecer soluciones prearmadas.”

Como consultor, ¿utiliza soluciones pre-diseñadas y pre-programadas como punto de partida para brindar servicios a sus clientes?

“Sí, más que nada en materia de manejo de stock y bases de datos de clientes (CRM).”

Cree que su cliente realmente valora la diferencia entre algo realizado a medida y algo previamente desarrollado, si el diseño final tiene una terminación similar y el objetivo de la herramienta/comunicación es el mismo?

“Me parece que realmente no lo terminando valorando. Creo fundamental trabajar en la estética y en la interfaz.”

¿En que tipo de acciones de social media cree que deben realizarse desarrollos a medida?

“Más que nada en lo que refiere al diseño de los contenidos e interfaces interactivas.”

¿Cree que soluciones experimentales con tecnologías actuales como realidad virtual, realidad aumentada o nuevos dispositivos/gadgets pueden ayudar a tener mejores conversaciones y nuevas experiencias de los clientes?

“Estoy absolutamente seguro que sí.”

¿Qué le recomendaría a una empresa start-up de social media hoy en día?

“Que apueste a la innovación usando modelos de negocios y tecnologías exponenciales.”

Un servicio pre-desarrollado de herramientas para social media, que usted pudiera comercializar y vender a un tercero. ¿Lo vería como una competencia para su empresa o como una posibilidad de negocio?

“Definitivamente como una posibilidad de negocio.”

SANTIAGO MARTINEZ - Curriculum: CEO y fundador de CUOMA, con más de 20 años de experiencia en negocios y desarrollos digitales. Hoy en día es el director general de la agencia interactiva y ha trabajado para diferentes marcas nacionales e internacionales. Su formación es ingeniero en sistemas y es especialista en gestión de negocios de diseño utilizando metodologías de innovación en el mercado actual. Ha sido expositor y capacitador de equipos de alto impacto. Forma parte de asociaciones para fomentar, aportar y acompañar a la industria como uno de los referentes del área.

Si existiera un servicio de social media, con soluciones pre - armadas y un cierto nivel de personalización, para ofrecer a sus clientes (marcas) lo utilizaría?

“Si seguramente si esto genera valor agregado para mi compañía como a mis clientes seria una excelente posibilidad. Ya existen algunas soluciones en el mercado actual, incluso tenemos soluciones desarrolladas por nosotros que permiten directamente a los clientes hacer ciertas personalizaciones y acciones en las redes sociales.”

Cree que las soluciones de social media siempre deben ser realizadas a medida o en algunos casos dentro del amplio espectro de las conversaciones pueden ser gestionad con alguna herramienta testeada? Por ejemplo: una trivia para una activación/promoción personalizable o un gestor de preguntas frecuentes/consultas técnicas con un panel de administración diseñado para optimizar las respuestas.

“En realidad lo que pienso es que deben estar realizadas a medida de los clientes, NO y NUNCA a medida de la empresa que lo quiere o precisa, de ahí esta que pueden ser las comunidades de distintas compañías, mantenidas y gestionadas con una misma herramienta. Por ejemplo tenemos una herramienta de base de conocimiento que funciona para grandes clientes globalizados y para pymes, y el producto o app digital (SaaS) es el mismo para ambas, lo que cambia es el servicio agregado que necesitan las empresas mas grandes en relación a las mas chicas.”

En su negocio, ¿utiliza soluciones pre-diseñadas y pre-programadas como punto de partida para brindar servicios a sus clientes?

“Si, el tener productos genera excelente resultados tanto para nuestros clientes como para nuestra Agencia. Con respecto a los clientes, reciben una solución al momento o en pocos días con ya muchísimas horas de testing y casos de éxito en otros clientes y menores costos. Con respecto a nuestra Agencia, genera mejores y mas rápidos resultados, se reutiliza un producto pre existente y se recibe rápidamente un ROI sobre esta plataforma ya desarrollada y comercializada y finalmente lo mas significativo es que se va mejorando un producto existente que puede ser mundialmente comercializado, sin tener que volver a realizarlo.”

Cree que su cliente realmente valora la diferencia entre algo realizado a medida y algo previamente desarrollado, si el diseño final tiene una terminación similar y el objetivo de la herramienta/comunicación es el mismo?

“Si lo valoran muchísimo, en este mundo hiperconectado en donde el time to market es realmente una condición excluyente, contar con estos productos permite las disrupciones positivas en un negocio, servicio o lanzamiento de nuestros clientes. Las curvas de aprendizaje son menores, las contingencias prácticamente dejan de existir, y los objetivos se cumplen en su totalidad.”

¿En que tipo de acciones de social media cree que deben realizarse desarrollos a medida?

“Creo que el presente y futuro es del "contenido", lo que hay que personalizar es el contenido, por ejemplo los videos siempre son y deben ser a medida, las campañas en Youtube, o Instagram, tienen que ser puntualmente pensadas y desarrolladas. Si bien se pueden usar herramientas o productos no a medida, los contenidos siempre deberían ser personalizados. Actualmente hay herramientas en el mercado para cubrir una amplia gama de acciones sociales, pero nunca para generar contenidos personalizados ahí es donde esta la clave y el valor agregado. “

¿Cree que soluciones experimentales con tecnologías actuales como realidad virtual, realidad aumentada o nuevos dispositivos/gadgets pueden ayudar a tener mejores conversaciones y nuevas experiencias de los clientes?

“Creo que si generaran mejores experiencias y caminos, pero no serán estas tecnologías las que consigan esto, si no el cambio en las compañías, si todos comenzaran a poner al cliente en el centro del negocio creo que ahí sería cualquier nueva tecnología muy aprovechable. “

¿Qué le recomendaría a una empresa start-up de social media hoy en día?

“Lo primero, principal y más importante: Hacer un Plan de Social Media. El Plan de Social Media es un resumen de todo lo que planeas hacer, y todo lo que esperas conseguir para tu negocio usando las redes sociales. Es tu hoja de ruta y tenes que tenerla bien pensada y estudiada. No podes dejar de Establecer tus objetivos y Planificar tus acciones, tanto para los buenos momentos como para los no tan buenos. Y lo mas importante que siempre le digo a mis clientes, "la única constante es que todo cambia" tengamos siempre un norte pero sepamos que vamos a tener que ajustar de rumbo en múltiples ocasiones.”

Un servicio pre-desarrollado de herramientas para social media, que usted pudiera comercializar y vender a un tercero. ¿Lo vería como una competencia para su empresa o como una posibilidad de negocio?

“Siempre una posibilidad de negocio. No hay forma que un producto dañe un servicio, creo que se complementan. Por otro lado en nuestra Agencia, tenemos varios productos propios que utilizan nuestros clientes y actualmente lo vemos como una diferenciación de nuestra compañía respecto a nuestros competidores.”

ANEXO IV

Encuesta para estudio de mercado:

Comunicaciones Interactivas (social media)

La siguiente encuesta es para conocer sus preferencias a la hora de generar acciones de Social Media (conversaciones interactivas) con sus clientes. Su aporte será utilizado como parte de una investigación de mercado para un proyecto de plan de negocio. Muchas gracias por su tiempo.

***Obligatorio**

¿Cree usted que crear conversaciones interactivas innovadoras con sus clientes es fundamental para que el nexo con su marca sea mayor? *

Elige ▼

¿Si pudiera contratar un servicio que ayudara a fomentar las conversaciones con sus clientes de manera ágil y rápida, contrataría un servicio a medida o un enlatado? *

Elige ▼

De uno a cinco, ¿podría indicar que el valor que tienen para usted soluciones efectivas que ya hayan sido utilizadas por otras empresas? *

1 2 3 4 5

Ningún valor Mayor valor

De uno a cinco ¿Cuan dispuesto esta usted a pagar un precio diferencial por acceder a un servicio de aplicaciones personalizables para generar mejores conversaciones con sus clientes? *

1 2 3 4 5

Nada dispuesto Totalmente dispuesto

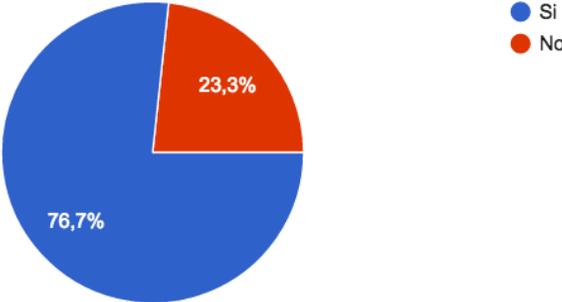
Para confiar sus comunicaciones y acciones de marketing / publicidad, ¿que prefiere? *

Elige ▼

ENVIAR 100%: has terminado.

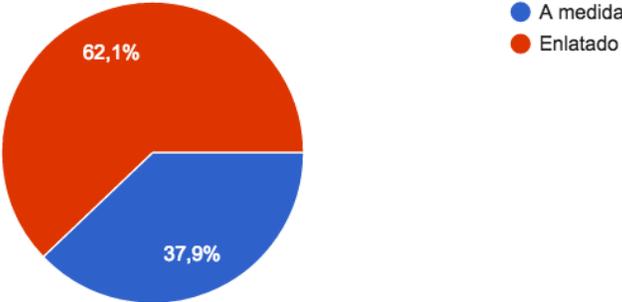
¿Cree usted que crear conversaciones interactivas innovadoras con sus clientes es fundamental para que el nexo con su marca sea mayor?

(103 respuestas)



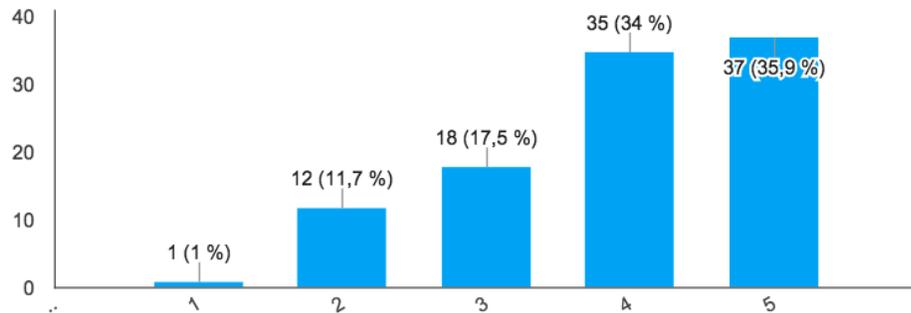
¿Si pudiera contratar un servicio que ayudara a fomentar las conversaciones con sus clientes de manera ágil y rápida, contrataría un servicio a medida o un enlatado?

(103 respuestas)



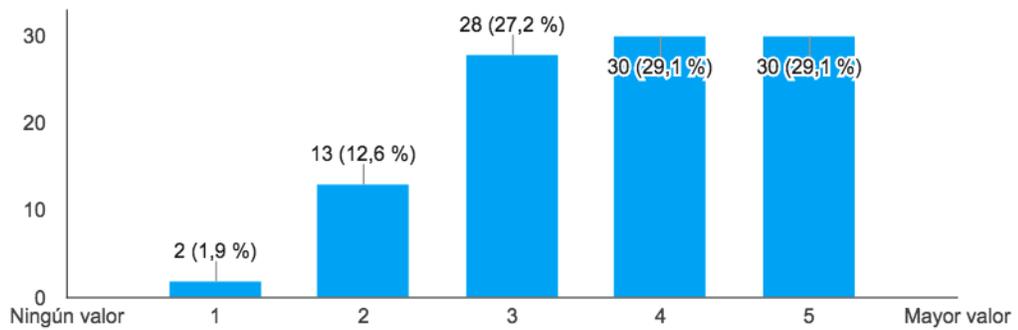
De uno a cinco ¿Cuan dispuesto esta usted a pagar un precio diferencial por acceder a un servicio de aplicaciones personalizables para generar mejores conversaciones con sus clientes?

(103 respuestas)



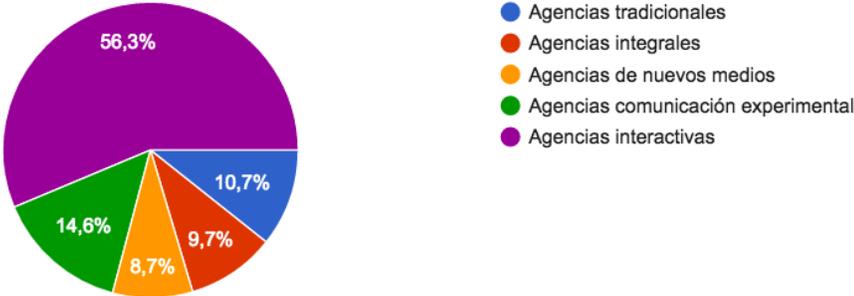
De uno a cinco, ¿podría indicar que el valor que tienen para usted soluciones efectivas que ya hayan sido utilizadas por otras empresas?

(103 respuestas)



Para confiar sus comunicaciones y acciones de marketing / publicidad, ¿que prefiere?

(103 respuestas)



ANEXO V

Índice de términos (datos extraídos de Wikipedia On-line)

Android wear > *Android Wear* es el sistema operativo para dispositivos corporales (*wearables*) basado en *Android* que *Google* presentó a la sociedad el 18 de marzo de 2014. El sistema en sí está pensado para ser utilizado en relojes inteligentes (*smartwatches*), pulseras inteligentes (*smartbands*), y cualquier otro dispositivo *wearable* que pueda surgir en el futuro.

Back office > En la gestión empresarial el *back office* (en español significa literalmente oficina trasera u oficina de trastienda) es el conjunto de actividades de apoyo al negocio, es la parte de las empresas que realizan las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y que no tienen contacto directo con el cliente, como las labores informáticas y de comunicaciones, de gestión de recursos humanos, contabilidad o finanzas.

Call to action > Es un llamado de atención, que se utiliza como estrategia de marketing para direccionar y persuadir a los usuarios a que realicen una acción.

Contenidos transmediáticos > Contenidos en los cuales se reconstruye un relato o comunicación por el recorrido en diferentes medios.

CRM > Es un *Software* para la administración de la relación con los clientes. Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. Dicho *software* puede comprender varias funcionalidades para gestionar las ventas y los clientes de la empresa: automatización y promoción de ventas, tecnologías *data warehouse* (almacén de datos) para agregar la información transaccional y proporcionar capa de *reporting, dashboards* e indicadores claves de negocio, funcionalidades para seguimiento de campañas de marketing y gestión de oportunidades de negocio, capacidades predictivas y de proyección de ventas.

Engagement > se denomina a la técnica en redes sociales de generar enganche con los usuarios para que puedan compartir o generar conversaciones sobre un determinado tema.

FAQ > El término preguntas frecuentes (traducción al español de la expresión inglesa *Frequently Asked Questions*, cuyo acrónimo es *FAQ*) se refiere a una lista de preguntas y respuestas que surgen frecuentemente dentro de un determinado contexto y para un tema en particular.

Facebook Ads > Son publicidades pagas en la red de *display* de anuncios de la red social *Facebook*.

Fan Page > Es una pagina de *fans*, dentro de la red social *Facebook*, que las empresas o personas destacadas utilizan para publicar sus contenidos y sirve como medio de difusión. Cuanto más fans, mayor alcance tendrá.

Facebook Tab > Una *tab* es una pestaña dentro de una *Fan Page* de la red social *Facebook* en la que se puede publicar diferente tipos de contenidos.

Feedback > significa retroalimentación; podemos utilizarla como sinónimo de respuesta o reacción, o, desde un punto de vista más técnico, para referirnos a un método de control de sistemas.

Gadgets > Un *gadget* es un dispositivo que tiene un propósito y una función específica, generalmente de pequeñas proporciones, práctico y a la vez novedoso. Los *gadgets* suelen tener un diseño más ingenioso que el de la tecnología corriente

Google Glass > lentes desarrollados por *Google* de realidad aumentada, con una interfaz en fase experimental.

Hashtag > Una etiqueta o *hashtag* es una cadena de caracteres formada por una o varias palabras concatenadas y precedidas por una almohadilla o numeral (#). Es, por lo tanto, una etiqueta de metadatos precedida de un carácter especial con el fin de que tanto el sistema como el usuario la identifiquen de forma rápida.

Hosting > El alojamiento web (en inglés: *web hosting*) es el servicio que provee a los usuarios de Internet un sistema para poder almacenar información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía web. Es una analogía de "hospedaje o alojamiento en hoteles o habitaciones" donde uno ocupa un lugar específico, en este caso la analogía alojamiento web o alojamiento de páginas web, se refiere al lugar que ocupa una página web, sitio web, sistema, correo electrónico, archivos etc. en internet o más específicamente en un servidor que por lo general hospeda varias aplicaciones o páginas web.

Instagram > Es una red social y aplicación para compartir fotos y videos. Permite a los usuarios aplicar efectos fotográficos como filtros, marcos, similitudes térmicas, áreas subyacentes en las bases cóncavas, colores retro y *vintage*, y posteriormente compartir las fotografías en diferentes redes sociales como *Facebook*, *Tumblr*, *Flickr* y *Twitter*.

IOT > Internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés) es un concepto que se refiere a la interconexión digital de objetos cotidianos con internet. Alternativamente, Internet de las cosas es el punto en el tiempo en el que se conectarían a internet más "cosas u objetos" que personas. También suele referirse como el internet de todas las cosas o internet en las cosas. Si los objetos de la vida cotidiana tuvieran incorporadas etiquetas de radio, podrían ser identificados y gestionados por otros equipos, de la misma manera que si lo fuesen por seres humanos.

Look and feel > Es el diseño del aspecto y el tacto de los objetos físicos o virtuales. Un *look and feel* de una aplicación o una interfaz tiene que ver con su estética y la experiencia de uso que propone.

Oculus Rift > es una marca que desarrollo unos cascos de realidad virtual, donde los usuarios pueden tener un inmersión completa en una interfaz digital.

Publicidad ATL > Se denomina ATL / *Above The Line* (Sobre la línea), es toda la publicidad tradicional: Radio, Tv y vía pública.

Publicidad BTL > Se denomina BTL / *Below The Line* (Bajo la línea) a las publicidades no tradicionales dentro de lo que se pueden realizar contenidos y piezas interactivas.

Realidad virtual > La realidad virtual es un entorno de escenas u objetos de apariencia real, generado mediante tecnología informática, que crea en el usuario la sensación de estar inmerso en él. Dicho entorno es contemplado por el usuario a través normalmente de un dispositivo conocido como gafas o casco de realidad virtual. Este puede ir acompañado de otros dispositivos, como guantes o trajes especiales, que permiten una mayor interacción con el entorno así como la percepción de diferentes estímulos que intensifican la sensación de realidad.

Smartphones > Son los teléfonos inteligentes que poseen interfaces y herramientas interactivas que mediante servicios como 3g/4g brindan una solución y una conectividad que ayuda en la vida cotidiana de las personas.

Software > Es un conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas que permiten ejecutar distintas tareas en una computadora.

Social media > Se entiende como el conjunto de herramientas online que nos permite estar en estrecho contacto con los otros mediante vías interactivas y fomentar o generar conversaciones con contenidos especiales.

Trending topic > Es un tema que está siendo tratado por muchas personas en un mismo tiempo mediante un mismo *Hashtag*, en la red social *Twitter*. Instalar un tema como *TT*, significa insertar una temática en las conversaciones de las personas.

Wireframe > En diseño web, un *wireframe* es una representación esquemática de una página web sin elementos gráficos que muestran contenido y comportamiento de las páginas. Sirven como herramienta de comunicación y discusión entre arquitectos de información, programadores, diseñadores y clientes. También se pueden utilizar para comprobar la usabilidad de un sitio *web*.