



Narvaez Ana Paula

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración

“Planificación estratégica para una empresa de marketing digital y
publicidad de Córdoba”

2018

RESUMEN EJECUTIVO

A lo largo de los últimos años, uno de los factores de éxito de una empresa, es la implementación de una estrategia que permita lograr mayor posicionamiento de mercado, a través de los medios digitales. Interactuar con los clientes y conocer sus necesidades, permite lograr una ventaja competitiva si la información es utilizada correctamente.

El presente trabajo final de grado fue realizado en una empresa de marketing digital y publicidad de la ciudad de Córdoba, con el fin de brindar soluciones a sus principales problemáticas, para poder expandirse y posicionarse en el mercado.

A lo largo del trabajo se explicaron las razones por las que se definió como objetivo general del trabajo, realizar una planificación estratégica para alcanzar los objetivos de la empresa.

Por otro lado, se elaboró una propuesta con el fin de dotar a la empresa de todos los recursos necesarios para apalancar el crecimiento deseado, mejorar los procesos internos e implementar una estrategia de posicionamiento de mercado. La misma se detalló a través de siete planes, que incluyeron acciones específicas en el área de recursos humanos, producción, administración y marketing.

Por último, se indicaron los motivos de la implementación integral de la propuesta para lograr un crecimiento sustentable y mantener los estándares de calidad establecidos.

Palabras clave: marketing digital, planificación, estrategia, procesos y publicidad.

ABSTRACT

Over the last few years, one of the success factors of a company is the implementation of a strategy that allows achieving greater market positioning, through digital media. Interacting with customers and knowing their needs allows you to achieve a competitive advantage if the information is used correctly.

The present final degree project was carried out in a digital marketing and advertising company in the city of Córdoba, in order to provide solutions to its main problems, in order to expand and position itself in the market.

Throughout the work they explained the reasons why it was defined as the general objective of the work, to carry out a strategic planning to achieve the objectives of the company.

On the other hand, a proposal was prepared in order to provide the company with all the necessary resources to leverage the desired growth, improve internal processes and implement a market positioning strategy. It was detailed through seven plans, which included specific actions in the area of human resources, production, administration and marketing.

Finally, the reasons for the full implementation of the proposal to achieve sustainable growth and maintain the established quality standards were indicated.

Keywords: digital marketing, planning, strategy, processes and advertising.

Tabla de Contenidos

Capítulos I: Introducción	9
Introducción	9
Justificación y Antecedentes Generales	10
Capítulo II: Objetivo General y Específico	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Capítulo III: Marco Teórico.....	13
Planificación Estratégica	13
Pasos de una planificación estratégica	14
Paso uno: desarrollo de las declaraciones de visión y misión	15
Paso dos: Análisis Externo.....	16
Paso tres: Análisis Interno.....	24
Paso cuatro: Establecimiento de objetivos	29
Paso cinco: Formulación de estrategias.....	29
Paso seis: Implementación de estrategias.....	32
Paso siete: Control y evaluación de resultados	33
Capítulo IV: Marco Metodológico	34
Capítulo V: Etapa Diagnóstica	39
Antecedentes de la empresa	39
Diagnóstico	40
Macroambiente	40
Fuerza Política	40
Fuerza Económica	41
Fuerza Social.....	42
Fuerza Tecnológica.....	45
Fuerza Ecológica.....	47

Fuerza Legal.....	48
Microambiente.....	50
Rivalidad entre empresas competidoras.....	50
Entrada potencial de nuevos competidores.....	51
Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	52
Poder de negociación con los proveedores.....	53
Poder de negociación con los clientes.....	54
Análisis Interno.....	56
Cadena de Valor.....	58
Actividades Primarias.....	58
Actividades de apoyo.....	63
Desarrollo de la tecnología.....	63
Capítulo VI: Conclusiones Diagnósticas.....	67
Conclusiones Diagnósticas.....	67
FODA.....	69
Matriz FODA.....	73
Capítulo VII: Objetivos de la Propuesta de Aplicación Profesional.....	76
Capítulo VIII: Aspectos Específicos de la Propuesta.....	78
Etapa Estratégica.....	78
Nivel 1: Estrategia corporativa.....	78
Nivel 2: Estrategia de Cartera.....	79
Nivel 3: Estrategia de Segmentación, Posicionamiento y Fidelización.....	80
Nivel 4: Estrategia Funcional.....	82
Etapa Táctica.....	85
Programa 1: Programa de Promociones.....	85
Programa 2: Reclutamiento y Selección.....	89
Programa 3: Capacitación de Miembros.....	94

Programa 4: Estandarización de proceso productivo	96
Programa 5: Campaña de Marketing y Publicidad	103
Programa 6: Espacio Físico de Trabajo.....	110
Programa 7: Página Web.....	114
Etapa Presupuestaria	117
Presupuesto	117
Análisis Económico- Financiero.....	118
Diagrama de Gantt.....	124
Conclusiones Finales y Recomendaciones	125
Capítulo IX: Bibliografía	128
Referencias.....	129
Capítulo X: Anexos.....	132
Anexo N°1: Cuestionario de entrevistas a dueños para definir visión, misión y nombre de la empresa.....	132
Anexo N°2: Cuestionario de entrevistas a empresas competidoras para recolectar datos sobre el análisis externo	134
Anexo N°3: Cuestionario de entrevistas a dueños para recolectar datos sobre el análisis interno	137
Anexos N°4: Cuestionario de entrevista a clientes para recolectar datos sobre el análisis interno	141
Anexo N° 5: Planilla de Observaciones- Entrevistas Individuales	144
Anexo N°6: Encuestas de Capacitaciones	146
Anexo N°7: Formulario de Contacto	148
Anexo N°8: Planilla de Seguimiento de Consultas	150
Anexo N° 9: Formulario de Pedidos de Producción	150
Anexo N°10: Encuesta de Satisfacción.....	153

Índice de Figuras y Gráficos

<i>Figura 1- Matriz Ansoff</i>	30
<i>Figura 2- Rubros con más ventas alcanzadas en Argentina</i>	43
<i>Figura 3- Distribución geográfica de compras online en Argentina</i>	44
<i>Figura 4 – Participación de compras online totales en Argentina según rango etario</i>	44
<i>Figura 5- Información de contactos de base de datos</i>	106
<i>Figura 6- Planilla de horarios mensual</i>	113
<i>Figura 7- Presupuesto 2018</i>	117
<i>Figura 8 – Crecimiento en ventas % estimado por escenario</i>	119
<i>Figura 9- Flujo de Fondos Proyectado 2018- Escenario Pesimista</i>	120
<i>Figura 10- Indicadores flujo de fondos 2018- Escenario Pesimista</i>	120
<i>Figura 11- Flujo de fondos proyectado 2018- Escenario Deseado</i>	121
<i>Figura 12- Indicadores flujo de fondos 2018 – Escenario Deseado</i>	121
<i>Figura 13- Flujo de fondos proyectado 2018- Escenario Optimista</i>	122
<i>Figura 14- Indicadores flujo de fondos 2018 – Escenario Optimista</i>	122
<i>Figura 15- Diagrama de Gantt de la propuesta</i>	124

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Ficha técnica para recolección de datos</i>	35
<i>Tabla 2 Ficha técnica para investigación a través del macroentorno</i>	36
<i>Tabla 3 Ficha técnica para investigación de macroentorno</i>	36
<i>Tabla 4 Ficha técnica para investigación de análisis del microentorno</i>	37
<i>Tabla 5 Ficha técnica para recabar información necesaria para la formulación de estrategias, objetivos y planes de acción</i>	38
<i>Tabla 6 Relevancia de fortalezas de la empresa</i>	69
<i>Tabla 7 Relevancia de debilidades de la empresa</i>	70
<i>Tabla 8 Oportunidades de la empresa</i>	70

Tabla 9 <i>Matriz de impacto de oportunidades de la empresa</i>	71
Tabla 10 <i>Amenazas de la empresa</i>	71
Tabla 11 <i>Matriz de impacto de amenazas de la empresa</i>	72
Tabla 12 <i>Matriz FODA</i>	73
Tabla 13 <i>Información sobre el programa N°1</i>	85
Tabla 14 <i>Costos del programa N° 1</i>	89
Tabla 15 <i>Información del programa N° 2</i>	89
Tabla 16 <i>Información del programa N° 3</i>	94
Tabla 17 <i>Información del programa N° 4</i>	96
Tabla 18 <i>Información sobre el programa N°5</i>	103
Tabla 19 <i>Listado de palabras para publicidad en Google Adwords</i>	105
Tabla 20 <i>Clasificación de clientes</i>	107
Tabla 21 <i>Costos de Merchandising</i>	109
Tabla 22 <i>Costos del programa N°5</i>	109
Tabla 23 <i>Información de programa N° 6</i>	110
Tabla 24 <i>Horarios de trabajo</i>	112
Tabla 25 <i>Costos de programa N° 6</i>	114
Tabla 26 <i>Información de programa N° 7</i>	114
Tabla 27 <i>Costos de programa N°7</i>	116

Capítulos I: Introducción

Introducción

A lo largo de estas últimas décadas las empresas a nivel global han sufrido una gran cantidad de cambios en diferentes áreas, en especial en los medios de comunicación, modificando la manera en cómo llegar al cliente.

En consecuencia, un factor clave para las empresas es la planificación de una estrategia de marketing digital para atraer nuevos clientes y lograr una ventaja competitiva en el mercado. Por este motivo, las empresas demandan servicios de esta área, publicidad y diseño gráfico.

El presente proyecto de aplicación profesional se realiza para una empresa de marketing digital y publicidad de la ciudad de Córdoba recientemente fundada, que cuenta con la problemática general de no poseer recursos económicos- financieros suficientes para poder posicionarse en el mercado.

En consecuencia, se realiza una planificación estratégica como objetivo general del trabajo, con el fin de analizar desde el punto de vista de la administración, los factores considerados claves a nivel estratégico, táctico y operativo, para que la organización pueda lograr un crecimiento deseado.

Desde el capítulo cinco al ocho, se realiza un exhaustivo análisis externo e interno para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. A partir de ello, se elabora un diagnóstico del estado actual y una propuesta, desarrollada a partir de tres etapas: estratégica, táctica y presupuestaria.

El estudio se respalda a través del marco teórico detallado en el capítulo tres, bibliografía y anexos; además de los capítulos nueve y diez, que permiten tomar

conocimiento de conceptos claves y ampliar la información necesaria para entender el desarrollo del presente trabajo.

Por otro lado, la metodología utilizada, es una investigación con enfoque cualitativo ejecutada a partir de los siguientes métodos de recolección de datos: entrevistas exploratorias a fuentes primarias y consultas de estudios a fuentes secundarias; detallado en el capítulo cuatro.

Justificación y Antecedentes Generales

La compañía comienza a realizar sus actividades a principios de Febrero del año 2017, a partir de detectar la necesidad de tres empresas en planificar y ejecutar acciones de marketing digital y publicidad. De esta manera, la empresa formada por dos personas trabaja actualmente sin contar con una formalización fiscal, planificación ni estrategia. Además, no se cuenta con un nombre de fantasía con la que se pueda trabajar el posicionamiento en el mercado.

En la actualidad la empresa se encuentra con la problemática que desea expandirse adquiriendo nuevos clientes pero observa que los recursos no alcanzan para poder brindar el mismo servicio. Además, de no contar con una estrategia que la posicione competitivamente en el mercado.

La ausencia de una estrategia a mediano plazo y objetivos, genera un trabajo destinado a resolver las distintas necesidades de los actuales clientes, sin poder ver más allá del corto plazo. En consecuencia, con el tiempo se pueden perder clientes al no contar con una estrategia sólida que diferencie del mercado o agregue valor.

La falta de objetivos imposibilita la determinación estratégica de los recursos necesarios a corto, mediano y largo plazo y su correcta administración y optimización.

Por otro lado, es importante tener en cuenta cuáles serán los planes orientados a generar una empresa con salud financiera y económica que permita apalancar la volatilidad de los mercados hoy en día en Córdoba. No contar con éstos, puede imposibilitar el crecimiento de la misma o perder participación en el mercado, de tal manera que genere la quiebra.

La intención del trabajo final de grado es realizar una planificación estratégica que permita a la empresa enfocar todos sus esfuerzos en el logro de las metas a través de una estrategia. Se establecerán objetivos a corto, mediano y largo plazo que brinden una clara dirección del futuro que quiere lograr la empresa. Además se realizará un análisis exhaustivo de las distintas fuerzas que coexisten en el mercado para poder conocer la competencia y generar una propuesta de valor.

Con una planificación se mantiene un enfoque holístico, pudiendo determinar a partir de los objetivos y estrategia, los recursos que debe poseer la empresa para su posterior optimización. Además, se plantean objetivos de cada área, que a su vez en conjunto aportan al logro de la visión.

A partir de su implementación se evalúan indicadores de cada área para corroborar la eficacia de la estrategia y realizar los cambios necesarios. El correcto control permite poder anticiparse a posibles escenarios de forma proactiva y aprovechar las oportunidades del entorno.

De esta manera, la planificación estratégica sienta bases y organiza la empresa, posibilitando que todos sus componentes trabajen de forma íntegra y hacia un mismo fin.

Capítulo II: Objetivo General y Específico

Objetivo General

Diseñar una planificación estratégica para una empresa de marketing digital y publicidad localizada en Córdoba Capital, que le permite incrementar sus ventas un 100% desde Enero a Agosto del año 2018.

Objetivos Específicos

- Definir nombre de la empresa, visión y misión, en el último trimestre del 2017.

Establecer la identidad corporativa para poder posicionarse en el mercado y orientar todas sus actividades al logro de una visión conjunta.

- Analizar la situación actual de la empresa y el entorno en el cual opera, durante el tercer trimestre del 2017.

A partir de la realización de un diagnóstico de microentorno y macroentorno se evalúa cómo la empresa puede aprovechar estratégicamente sus fortalezas y oportunidades para disminuir sus debilidades y amenazas.

- Orientar la ejecución de las actividades estratégicamente en pos del logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo; desde Enero a Agosto del 2018.

En base al establecimiento de objetivos se diseñan planes de acción alineados al logro de la visión.

Capítulo III: Marco Teórico

En este capítulo se detallarán nociones y conceptos teóricos que permitan comprender el desarrollo del trabajo final de grado.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el “proceso a través del cual los administradores formulan e implantan las estrategias, teniendo en cuenta el contexto competitivo actual y futuro de la empresa.” (Hill y Jones, 2009, p. 10).

El proceso de planeación es coherente, proactivo e integrado, abarcando los tres niveles (estratégico, táctico y operativo). Posibilita a la empresa analizar su posicionamiento actual y el que desean lograr en un futuro, haciendo una reflexión y evaluación del ambiente externo e interno (Martínez Pedros y Milla Gutiérrez, 2012).

Realizar una planificación estratégica brinda los siguientes beneficios:

- Genera el pensamiento sistemático en el futuro para la dirección de la organización.
- Identifica los cambios que se pueden ejecutar para mejorar el desarrollo de la empresa.
- Permite identificar prioridades y establecer la dirección que debe tomar la organización.
- Enfoca el comportamiento de todos los individuos a una misma meta.
- Proporciona una estructura que mejore la coordinación y el control de las actividades.

- Gestiona los recursos disponibles para aprovechar las oportunidades.

El plan estratégico tiene un horizonte temporal que por lo habitual es de tres a cinco años. Decisiones estratégicas de mayor alcance (diez a quince años), decisiones de largo alcance (tres a cinco años) y decisiones operativas (un año o menos), (Martínez Pedros y Milla Gutiérrez, 2012).

Pasos de una planificación estratégica

El proceso de la planificación estratégica comprende siete pasos que abarcan la formulación de estrategias, implementación y evaluación. Desde el primer paso al cinco incluido se realiza un análisis y desarrollo de puntos claves para poder formular estrategias. En el paso seis, se establecen y ejecutan cursos de acción para poder llevar a la práctica la implementación de las estrategias. Finalmente, en el paso siete se utilizan herramientas que permiten la evaluación y control de las estrategias (David, 2013; Robbins y Coulter; 2010).

- 1- Desarrollo de las declaraciones de visión y misión
- 2- Análisis Externo
- 3- Análisis Interno
- 4- Establecimiento de objetivos
- 5- Formulación de estrategias
- 6- Implementación de estrategias
- 7- Control y evaluación de resultados

Paso uno: desarrollo de las declaraciones de visión y misión

Toda planeación estratégica comienza con el desarrollo de las declaraciones de visión y misión que le brindará una identidad y una dirección de lo que la empresa quiere lograr.

Según David (2013), el comienzo de una organización se basa en un grupo de creencias sobre el producto o servicio que puede ofrecer a un cierto grupo de clientes, en una determinada área geográfica a un precio rentable. Dichas creencias son las que la visión y misión apoyarán.

La visión responde a la pregunta “qué quiere llegar a ser la empresa” (David, 2013, p. 9), debe ser en lo posible corta y desarrollada por la mayor cantidad de gerentes posibles para generar mayor compromiso. Además es inspiradora, abarca todos los objetivos y es a largo plazo. (David, 2013; Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2012).

La misión es la declaración de la razón de ser de la empresa que “responde a la pregunta cuál es el negocio o por qué existimos” (David, 2013, p. 10). “Es más específica y centrada en los medios a través de los cuales competirá en la industria”. (Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2012, p.22) Es importante dejarla en un documento por escrito, ya que proporciona la base para que los individuos se identifiquen con el propósito. (David, 2013; Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2012)

Paso dos: Análisis Externo

Las organizaciones se encuentran rodeadas de distintas fuerzas externas que constantemente cambian, afectando de forma positiva o negativa al logro de sus objetivos. La finalidad de este análisis es poder identificar y evaluar las distintas oportunidades y amenazas para que la empresa luego, pueda desarrollar e implementar estrategias que permitan aprovechar las primeras y evitar al máximo posible las consecuencias de las segundas. Dicho análisis se puede dividir en macroambiente y microambiente (Kotler y Armstrong, 2008).

Macroambiente

En este ambiente se encuentran distintos factores externos que están fuera del control de las organizaciones y que generan un impacto. A través del marco PESTEL se puede analizar cada una de ellos para obtener un listado de posibles amenazas y oportunidades y determinar el grado de influencia que pueden generar (Johnson, Sholes y Whittington, 2006; Kotler y Armstrong, 2008; Martínez Pedros y Milla Gutiérrez, 2012).

Las fuerzas externas se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- **Fuerza política:** existen decisiones gubernamentales que influyen en las organizaciones e individuos como pueden ser leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión.
- **Fuerza económica:** aquellos factores que afectan al poder de compra y consumo en una sociedad, por ejemplo: oferta monetaria, aumento de tasas de interés, inflación, ciclos económicos.

- Fuerza social: cambios en la sociedad que afectan al consumo día a día como por ejemplo: incremento en la profesionalización de la población, aumento de natalidad. Otro ejemplo claro es la nueva generación Y, a la cual las empresas se encuentran constantemente estudiando para analizar los distintos intereses y gustos que hoy tienen; además de las tendencias para el mediano y largo plazo.
- Fuerza tecnológica: son todas aquellas novedades que surgen constantemente a través del uso de la tecnología como es la creación de nuevos productos, mecanismos nuevos para mejorar algún proceso de producción y reducir costos, entre otros.
- Fuerza ecológica: abarca el uso de los recursos naturales afectados por la actividad de la empresa. Actualmente las tendencias marcan un aumento en la preocupación de la sociedad por la contaminación, la escasez de materias primas y animales en peligro. En consecuencia, se ha generado una creciente intervención del gobierno en la administración de recursos, así como, la demanda de productos orgánicos, saludables y productos realizados con elementos renovables.
- Fuerza legal: son todas las regulaciones a nivel Nacional, Provincial o Municipal que limitan el accionar de las empresas a ciertos estatutos. Por ejemplo: ley de impuesto a las ganancias, código de comercio, legislación laboral, legislación sobre seguridad e higiene.

Microambiente

En el microambiente se encuentran todas aquellas fuerzas que rodean a una organización y que a diferencia de los factores del macroambiente se las puede influenciar. El análisis de los mismos sirve para poder identificar las características de la industria y la posición competitiva de la empresa en ella, permitiendo sentar las bases para la generación de una ventaja competitiva (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Según David (2013) Porter clasifica a dichas fuerzas en cinco:

- Rivalidad entre empresas competidoras
- Entrada potencial de nuevos competidores
- Desarrollo potencial de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

Con el análisis de los componentes se podrá determinar cuál es el grado de rentabilidad que puede obtener la empresa, ya que se podrá identificar los elementos clave que generan un mayor impacto en la empresa de cada una de las fuerzas. Además, de considerar en su conjunto todos los factores y evaluar el grado de conveniencia a la hora de ingresar a una nueva industria o permanecer en ella (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012; David, 2013).

Es importante aplicar el modelo de las cinco fuerzas en unidades estratégicas de negocios ya que las organizaciones pueden vender diversas clases de productos /servicios y actuar en distintos mercados. Además tener en cuenta, que los factores no son independientes entre sí, ya que el cambio en uno puede desencadenar cambios en otros (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012; David, 2013).

Rivalidad entre empresas competidoras

Según Johnson, Scholes y Wittington, (2006) son organizaciones que comercializan productos y/o servicios similares apuntando al mismo grupo de consumidores.

Los siguientes son algunos de los factores que afectan a la rivalidad entre empresas (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

- En un mercado en donde la demanda crece lentamente las empresas comienzan a aplicar distintas estrategias para poder incrementar el volumen de ventas y luchar por la participación del mercado.
- Mientras mayor sean los costos para los compradores de cambiar la marca de un producto por otra, estarán menos dispuestos a hacerlo; por lo tanto menor rivalidad habrá. Los costos del cambio incluyen costos monetarios, psicológicos, tiempo y molestias.
- Cuanto mayor sea la diferencia que exista entre los productos de las distintas empresas la rivalidad será menor. Esto sucede porque los compradores generan lealtad a la marca por atributos que se ajustan a sus necesidades y no tienen productos con características iguales con qué compararlos.

Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, (2012) la rivalidad puede ser encarnizada o brutal cuando los competidores tienen prolongadas guerras por precios y otras tácticas agresivas que atentan contra la rentabilidad de sus empresas. La rivalidad puede ser feroz o fuerte cuando las empresas batallan constantemente por la participación de mercado, generando un margen de ganancias casi en cero. Además, la rivalidad puede ser moderada o normal, cuando a pesar de la gran competencia la mayoría de las empresas de la industria ganan utilidades aceptables. Por otro lado, la rivalidad puede ser considerada débil, cuando la mayoría de los competidores

consideran aceptable su nivel de crecimiento en ventas y participación de mercado, muy pocas veces ponen en práctica tácticas ofensivas para ganar clientes de los rivales y obtienen rendimientos sobre su inversión acorde a la expectativa.

Entrada potencial de nuevos competidores

Cuanto mayores sean las posibilidades que una empresa pueda ingresar fácilmente a una industria, mayor será la competencia. Es por esto, muy importante analizar los siguientes dos factores para determinar la gravedad ante un posible nuevo competidor (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Por un lado, la reacción de las empresas que pertenecen a la industria ante el nuevo ingresante; ya que éstas pueden implementar acciones defensivas: descuentos de precios, mayor publicidad, promociones de ventas, productos o servicios que contengan características similares a la nueva empresa, entre otros. Analizar este factor, permitirá para el recién llegado saber los costos elevados y riesgos a la hora de ingresar (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Por otro lado, existen barreras de entrada al mercado, las cuáles pueden ser altas o bajas, y es importante investigar para poder tener la mayor cantidad de información para tomar la decisión de ingresar o no (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Los siguientes son algunos ejemplos de barreras de entradas con las que se puede encontrar un nuevo competidor (David, 2013; Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

- Existencia de economías de escala en producción, distribución u otras áreas que pone en desventaja de costos al nuevo competidor.

- Desventaja en costos con los competidores existentes debido a que ellos pueden contar con ventajas significativa en sus costos gracias a su experiencia y aprendizaje.
- Sólida lealtad de los compradores a marcas establecidas.
- Fuerte efectos de red que condiciona la demanda del comprador, debido a que a mayor cantidad de usuarios del producto/servicio, mayor será la demanda.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

Según David (2013) muchas empresas compiten con fabricantes de productos sustitutos que forman parte de otra industria, estos productos cumplen con la misma funcionalidad aunque tienen características distintas como el tipo de material con el que están hechos (ejemplo: azúcar refinada y edulcorantes). La existencia de productos sustitutos pone un límite al precio que se puede cobrar antes que los compradores cambien al otro producto.

Se incrementa la rivalidad entre los fabricantes de productos sustitutos de acuerdo a si los compradores consideran que el precio del sustituto es atractivo debido a su calidad, desempeño y otros atributos que considere. Además, si los costos de cambiar de producto son bajos (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de las empresas de una industria pueden representar una fuerza competitiva fuerte o débil de acuerdo a cómo influyen en la negociación de las condiciones de la oferta a su favor.

Los siguientes son diversos factores que pueden afectar al poder de negociación de los proveedores (David, 2013; Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

- La comercialización de insumos escasos por parte de los proveedores les permitirá tener un poder de negociación alto respecto a precios u otras condiciones de venta.
- La existencia de materia prima que mejore el desempeño o calidad del producto/servicio de la empresa, le va a brindar un mayor poder de negociación al proveedor.
- La dificultad o alto costo de cambiar de un proveedor a otro también le facilita una mayor influencia en la negociación al proveedor.

Analizar esta fuerza es muy importante porque cada vez más se establecen uniones estratégicas entre las empresas y los proveedores para reducir costos de inventario y logística, mejorar la calidad y disminuir la cantidad de desperfectos, entre otros. Por lo cual, es determinante poder evaluar el nivel en que agrega valor el proveedor para mejorar el producto/servicio y por ende la rentabilidad de la unidad estratégica (David, 2013; Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Poder de negociación de los consumidores

Los compradores son la fuerza que más afecta a la ventaja competitiva por lo que es pertinente analizar el poder de negociación que tienen. Para ello, es necesario tener en cuenta que las presiones competitivas que generan en una industria dependen del grado de influencia a la hora de negociar y de la sensibilidad al precio por parte de los consumidores. En el caso de la primera, aquellos compradores con fuerte influencia pueden exigir rebajas de precios, mejores formas de pago entre otros, limitando la rentabilidad de la industria. En el segundo caso, consumidores con una alta sensibilidad al precio generan una restricción para las empresas de poder elevar los precios sin perder ingresos. (David, 2013; Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Los siguientes son algunos factores que permitirán tener mayor o menor poder de negociación:

- Mientras menor sean los costos de cambiar a marcas rivales o bienes sustitutos, mayor será el poder de negociación.
- La débil diferenciación existente entre los productos de una misma industria incrementa su poder de negociación.
- Cuando la demanda es débil y las empresas quieren incrementar sus ventas los consumidores aumentan su poder de influencia.

Paso tres: Análisis Interno

Está compuesto por todos aquellos componentes que están dentro de la organización como por ejemplo: recursos, actividades que conforman su cadena de valor, misión, visión. El análisis interno permitirá definir y evaluar debilidades y fortalezas, para diseñar estrategias que conviertan a las primeras en las segundas; generando una ventaja competitiva (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012; David, 2013).

Para poder realizar el análisis debemos tener en cuenta cuáles son los elementos que componen internamente una organización.

Recursos

Son un conjunto de activos que una empresa utiliza para poder desarrollar e implementar estrategias que creen valor.

Se pueden clasificar en recursos tangibles (materiales) y recursos intangibles (inmateriales). De acuerdo a las siguientes cuatro categorías generales se pueden analizar (Martínez Pedros y Milla Gutiérrez, 2012; Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

- Recursos físicos: instalaciones y equipos, capacidad de producción, edificios, entre otros.
- Recursos financieros: capital, capacidad de endeudamiento, capacidad de aumentar las utilidades, entre otros.
- Capacidad Intelectual: secretos comerciales, proceso de producción innovador, patentes, marcas, sistemas de negocios y base de datos de clientes

- Recursos humanos: cantidad de personal. Además el conocimiento y experiencia de los empleados es un recurso intangible muy importante.

Todos los recursos son relevantes a la hora del análisis pero hay que tener en cuenta más allá de la cantidad y del valor de cada uno, cómo la empresa los utiliza y organiza de forma estratégica para cumplir sus metas.

Cadena de Valor

A través del análisis de cada una de las actividades que componen el proceso que lleva a cabo la empresa se pueden determinar fortalezas y debilidades, que influirán en el logro del éxito de la estrategia (David, 2013).

Michael Porter instauró el concepto de análisis de la cadena de valor que estudia al:

proceso que lleva a cabo la empresa como una sucesión de actividades que añaden valor al producto o servicio y que al final el consumidor comprará. El valor es la cantidad que está dispuesta a pagar el comprador por lo que la empresa ofrece (Martínez Pedros y Milla Gutiérrez, 2012, p.87).

Mientras mayor sea el valor en relación a los costos totales, la empresa será rentable

Según Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2012) Porter desglosa las actividades de una organización en actividades primarias y de apoyo. A continuación se detallan las actividades primarias:

- Logística interna: incluye la recepción, almacenaje, distribución de insumos o recolección de datos para producir el producto o servicio. Es importante lograr la máxima eficiencia en cuanto a tiempos y costos para evitar retrasos que dificulten el cumplimiento de plazo estimado de entrega al consumidor.

- Producción: incluye todas las actividades que transforman la materia prima en el producto o servicio final.
- Logística externa: una vez que está listo el producto o servicio final se llevan a cabo una serie de actividades que permiten la entrega del mismo a los consumidores, por ejemplo: embalaje, almacenaje, distribución.
- Marketing y ventas: son todas aquellas actividades que hacen posible que el consumidor conozca el producto o servicio y luego lo compre. Incluyen publicidad, fuerza de ventas, acciones de marketing digital, entre otros.
- Servicios: incluye actividades que generen un aumento o mantengan el valor del producto/servicio, como por ejemplo; instalación, mantenimiento.

Según Johnson, Scholes y Whittington (2006) las actividades de apoyo se clasifican en cuatro y mejoran la eficiencia de las actividades primarias.

- Abastecimiento: hace referencia a la función de compra de todos los recursos necesarios para poder realizar las actividades primarias.
- Desarrollo de la tecnología: el uso de la tecnología puede encontrarse en el desarrollo del producto o servicio, en los procesos, en un insumo determinado y en las actividades primarias y de apoyo. Ejemplos pueden ser: software para la automatización en alguna parte del proceso productivo, conocimiento por parte de la empresa de cómo llevar a cabo determinadas tareas, tecnología que mejora las materias primas o el producto final.
- Gestión de recursos humanos: abarca todas las actividades relacionadas con el reclutamiento, selección, formación, desarrollo y contratación. La importancia

de esta categoría es que le brinda respaldo a todas las actividades primarias y de apoyo.

- **Infraestructura:** se asocia a todas las actividades que incluyen la dirección general, planificación, finanzas, sistemas de información, control de calidad y sistemas de información. La infraestructura de una organización respalda en forma global a toda la cadena de valor.

La cadena de valor se debe analizar teniendo en cuenta el producto o servicio final de la organización ya que puede incluir características específicas a tener en cuenta. La evaluación de cada una de las actividades permite identificar en cuáles se encuentran ventajas que agreguen mayor valor al cliente y en base a eso poder enfocar los esfuerzos para mejorarlas (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

FODA

Luego de haber realizado un análisis externo e interno de la organización es necesario evaluar conjuntamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas para poder diseñar posibles estrategias que permitan direccionar al éxito de las metas de la empresa.

Según Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2012); David (2013) el objetivo de analizar la matriz FODA es poder transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Los pasos para poder llevar a cabo la matriz son:

1. Listar las oportunidades y amenazas externas claves de la empresa.
2. Listar las fortalezas y debilidades internas claves de la empresa.

3. Adecuar las fortalezas a las oportunidades y registrar las estrategias FO que resulten.
4. Adecuar las debilidades a las oportunidades y registrar las estrategias DO que resulten.
5. Adecuar las fortalezas a las amenazas y registrar las estrategias FA que resulten.
6. Adecuar las debilidades a las amenazas y registrar las estrategias DA que resulten.

Las estrategias FO o también llamadas maxi- maxi son la más deseable o potencialmente más exitosa para una organización, ya que brindan la posibilidad de utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Las estrategias DO o también llamadas mini-maxi buscan minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades; por ejemplo, una empresa que tiene una debilidad en el área de producción puede mejorarla obteniendo tecnología del ambiente externo aprovechando la oportunidad.

Las estrategias FA o maxi – mini utilizan las fortalezas de la empresa para disminuir las amenazas externas. De esta manera, una empresa con fortaleza en el área de marketing puede hacer frente a un nuevo producto de la competencia.

Por último, las estrategias DA o mini-mini son una táctica defensiva ya que buscan minimizar debilidades y amenazas; un ejemplo puede ser la reducción o liquidación de una empresa (David, 2013; Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Paso cuatro: Establecimiento de objetivos

Luego de haber establecido la visión, misión y analizado el ambiente externo e interno de una empresa, se cuenta con información relevante para poder establecer los fines que guiarán el accionar de la organización.

Los objetivos tienen que cumplir con una serie de criterios para poder motivar e inspirar a los empleados, gestionar recursos en forma apropiada y brindar claridad a la hora de ejecutar una tarea. Deben ser mensurables, es decir, que se deben poder medir para evaluar su progreso. Además, ser específicos, brindando claridad en lo que hay que lograr. Tienen que ser apropiados, es decir, alineados con la visión y misión. De acuerdo al análisis externo e interno deben ser objetivos alcanzables, realistas. Por último, siempre tienen que tener un plazo determinado para cumplirlo (Martínez Pedros y Milla Gutiérrez, 2012).

Paso cinco: Formulación de estrategias

La estrategia se define como la “forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, página 111).

Rumelt define ciertos criterios o filtros para poder identificar estrategias que no van a funcionar. El primer filtro hace referencia a que una estrategia debe crear o mantener una ventaja competitiva. El segundo filtro define que la estrategia debe formularse en respuesta a lo que sucede en el medio externo de la organización. El tercer filtro expone que la estrategia debe estar alineada con las metas y políticas. Por último, una estrategia debe basarse en los recursos disponibles de la empresa (Martínez Pedros y Milla Gutiérrez, 2012).

Es importante tener en cuenta que para formular las estrategias de una organización no sólo hay que tener en cuenta la información del análisis externo, sino también la información del análisis interno.

Sainz de Vicuña Ancín (2015) detalla en su libro que las estrategias se pueden plantear de acuerdo a cuatro niveles:

1. Estrategia corporativa: en este nivel se incluye la visión, misión, definición de unidades de negocio o negocio principal y estrategia competitiva, la cual se puede clasificar en estrategia de liderazgo en costos, diferenciación y concentración (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).
2. Estrategia de cartera: se define cuál será la estrategia a implementar para cada unidad de negocio teniendo en cuenta la relación de ella con el mercado. Para poder establecer la relación existente se utiliza la matriz (ANSOFF), que vincula los productos nuevos y actuales con los mercados nuevos y actuales, de la siguiente manera (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

**MATRIZ DE OPCIONES ESTRATÉGICAS DE CRECIMIENTO
(ANSOFF)**

Productos Mercados	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercado ^{1*}	Desarrollo de nuevos productos ^{2*}
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados ^{3*}	Diversificación ^{4*}

Figura 1- Matriz Ansoff

Fuente: "El plan de marketing en la práctica", Sainz de Vicuña Ancin (2015)

- Estrategia de penetración de mercado: implica incrementar la participación de mercado de los productos que actualmente se comercializan en los mercados actuales.
 - Estrategia de desarrollo de nuevos productos: implica adaptar las características de los nuevos productos al mercado que ya se conoce.
 - Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: implica expandir geográficamente el mercado del producto o insertar el producto en un nuevo segmento de mercado, entre otros.
 - Estrategia de diversificación: implica el lanzamiento de nuevos productos en mercados en los que todavía la empresa no comercializa.
3. Estrategia de Segmentación, Posicionamiento y Fidelización: en este nivel de selección el segmento o los segmentos a los que apunta la empresa, para cada producto/mercado analizado en el nivel anterior. Además, se definirán las características específicas para posicionar cada producto/mercado. Por último, se establecerá la estrategia de fidelización basada en dos pilares: el marketing relacional y la gestión del valor percibido. La primera hace referencia a las estrategias que implementa la empresa para mantener buenas relaciones con los clientes. La segunda, implica conocer al cliente para poder incrementar el valor que perciben de la compra realizada (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).
4. Estrategia Funcional: se define el precio, producto, plaza y promoción de la empresa para implementar su estrategia de marketing. (Kotler P, Armstrong G., 2008)

- Precio: “es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto y/o servicio” (Kotler P, Armstrong G., 2008, p. 52)
- Producto: son los productos y/o servicios que ofrece la empresa al mercado.
- Plaza: incluye todas las actividades que lleva a cabo la empresa para poder colocar los productos o servicios en lugares donde el público objetivo puede obtenerlos.
- Promoción: incluye todas las actividades que ejecuta la empresa para incentivar al público objetivo que adquiera sus productos y/o servicios.

Para poder cumplimentar este paso, es necesario analizar y evaluar cada una de las estrategias resultantes de la matriz FODA. De esta forma, lograr una selección de aquellas que se implementarán en el próximo paso.

Paso seis: Implementación de estrategias

La implementación de las estrategias es un proceso operativo que se centra en la eficiencia y que requiere la coordinación de muchos individuos y habilidades de liderazgo (David, 2013).

Para comenzar con este paso es necesario transmitir la responsabilidad a los gerentes de las áreas y empleados que llevarán a cabo la ejecución. Luego realizar una distribución de los recursos de acuerdo a las prioridades establecidas en el cuarto paso (David, 2013).

Poner en acción las estrategias requiere una programación de tareas o cursos de acción por lo que el diagrama de Gantt facilitará la organización de esta etapa. Esta herramienta muestra las relaciones de tiempos entre los cursos de acciones de un programa determinado. Gantt estableció que una serie de sucesos interrelacionados se deben ver como las metas de un programa (David, 2013).

Paso siete: Control y evaluación de resultados

En este paso se realizará una evaluación de la implementación de las estrategias. Para lo cual, primero se debe analizar por qué muchas empresas fallan en la ejecución de la estrategia. Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2012) exponen que las principales barreras son de visión, personas, dirección y recursos.

Las primeras hacen referencia a que un gran porcentaje de los empleados no comprenden la estrategia. El segundo expone que muy poco personal es recompensado en base a las estrategias. En tercer lugar, a la hora de llevar a cabo la estrategia no se tuvo en cuenta en detalle la cantidad de recursos disponibles. Por último, el tiempo dedicado a revisar las estrategias por parte de los directivos es muy poco en relación a analizar cómo corregir desviaciones (Martínez Pedros y Milla Gutiérrez, 2012).

Capítulo IV: Marco Metodológico

Para poder realizar el trabajo se lleva a cabo una recolección de datos y análisis a través de la investigación de tipo exploratoria, ya que brindar claridad sobre temas de los cuales no se tiene información.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, es decir, no se busca realizar una medición numérica o trabajar con métodos estadísticos, se basa en un proceso inductivo. Los datos que se recolectan pueden ser a partir de fuentes primarias o secundarias. Se pueden utilizar técnicas cualitativas como por ejemplo entrevistas en profundidad o grupales. Además se puede consultar bibliografía y otras fuentes secundarias.

De acuerdo a los objetivos específicos planteados, la metodología utilizada será la siguiente:

- Definir nombre de la empresa, visión y misión.

Se utiliza un enfoque cualitativo, ya que la información que se necesita recolectar es subjetiva y no se puede medir. Por lo que se recurre a fuentes primarias a través de entrevistas exploratorias a los dueños de la empresa, ver anexo N°1. Y fuentes secundarias por medio de bibliografía expuesta en el marco teórico.

Tabla 1*Ficha técnica para recolección de datos*

Tipo de Diseño	Exploratoria
Método de recolección de datos	Entrevistas exploratorias
Tipo de datos	Primarios
Población meta	Dueños de la empresa
Tamaño de la población	2 personas
Método	Cualitativo
Instrumento	Cuestionario
Procedimiento Muestral	No probabilístico

Fuente: elaboración propia

- Analizar la situación actual de la empresa y el entorno en el cual opera

Se utiliza un enfoque cualitativo para realizar el análisis macro del entorno de la empresa utilizando fuentes primarias y secundarias. Para las primeras, se recurre a entrevistas exploratorias con los dueños de la empresa, clientes, personal de empresas competidoras de la industria y páginas web o portales web de las empresas; ver anexo N°2, N°3 y N°4. Por otro lado para las segundas, se investigará la competencia y las variables externas que afectan al mercado a través de diarios, revistas de economía y estudios de mercado realizados.

Tabla 2*Ficha técnica para investigación a través del macroentorno*

Tipo de Diseño	Exploratoria
Método de recolección de datos	Entrevistas exploratorias
Tipo de datos	Primarios
Población meta	Dueños de la empresa y personal de empresas competidoras en la ciudad de Córdoba. Población total: 48 empresas competidoras de la ciudad de Córdoba
Tamaño de la muestra	18 personas de diferentes empresas competidoras de la ciudad de Córdoba y 2 personas dueñas de la empresa en estudio.
Método	Cualitativo
Instrumento	Cuestionario
Procedimiento Muestral	No probabilístico

Fuente: elaboración propio

Tabla 3*Ficha técnica para investigación de macroentorno*

Tipo de Diseño	Exploratoria
Método de recolección de datos	Consultar estudios de mercado, diarios, revistas
Tipo de datos	Secundarios
Población meta	Competidores de la industria y productos sustitutos
Método	Cualitativo
Instrumento	Estudios de mercado, revistas, diarios, artículos sobre la industria y otros datos secundarios
Procedimiento Muestral	No probabilístico

Fuente: elaboración propia

Para el análisis micro de la empresa se recolectan los datos de acuerdo a un enfoque cualitativo y fuentes primarias a través de entrevistas exploratorias a los dueños de la empresa y otros participantes, que a través de su trabajo o productos agreguen valor al servicio entregado.

Tabla 4
Ficha técnica para investigación de análisis del microentorno

Tipo de Diseño	Exploratoria
Método de recolección de datos	Entrevistas exploratorias
Tipo de datos	Primarios
Población meta	Dueños de la empresa y clientes
Tamaño de la población	2 personas dueñas de la empresa y 4 personas en representación de diferentes empresas clientes de la ciudad de Córdoba.
Método	Cualitativo
Instrumento	Cuestionario
Procedimiento Muestral	No probabilístico

Fuente: elaboración propia

- Orientar la ejecución de las actividades estratégicamente en pos del logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Luego de realizar un análisis macro y micro del entorno se recurre a un enfoque cualitativo trabajando con fuentes primarias a través de entrevistas exploratorias grupales con los dueños de la empresa para realizar la formulación de estrategias, establecimiento de objetivos y diseño de planes de acción en equipo.

Tabla 5

Ficha técnica para recabar información necesaria para la formulación de estrategias, objetivos y planes de acción

Tipo de Diseño	Exploratoria
Método de recolección de datos	Entrevistas exploratorias
Tipo de datos	Primarios
Población meta	Dueños de la empresa
Tamaño de la población	2 personas
Método	Cualitativo
Instrumento	Cuestionario
Procedimiento Muestral	No probabilístico

Fuente: elaboración propia

Capítulo V: Etapa Diagnóstica

Antecedentes de la empresa

La empresa de marketing y publicidad nace en Febrero del año del 2017 en respuesta a la necesidad de un cliente, que buscaba una persona encargada del marketing digital y del diseño gráfico de otras piezas para su empresa. A partir de esto, dos personas comenzaron a elaborar el servicio que podían ofrecer y el costo; y una vez aprobado por el cliente, comenzaron a trabajar. A medida que fueron pasando los meses, adquirieron experiencia y vieron la oportunidad de poder vender el mismo servicio a otras empresas. Elaboraron propuestas de ventas y adquiriendo dos clientes más de distintos rubros. Actualmente, la empresa cuenta con cuatro clientes y quiere seguir expandiéndose en el corto plazo.

El servicio está orientado a empresas Pymes de la ciudad de Córdoba y excepcionalmente algunas localidades, por ejemplo Colonia Tirolesa.

La empresa se encuentra formada por dos personas, una es especialista en marketing digital y publicidad, y la otra se desempeña en el área de administración. Ambos trabajan de manera freelance manteniendo una comunicación diaria con los clientes.

Actualmente, no se cuenta con nombre de la empresa, misión y visión, además de no poseer formalización legal.

Diagnóstico

Macroambiente

De acuerdo a las variables del análisis PESTEL se puede analizar el macro entorno de la siguiente forma:

Fuerza Política

Con el cambio de gobierno en Diciembre del año 2015, el escenario político cambió así como el panorama para la Argentina. A continuación se nombrarán algunas políticas que influyeron a las empresas y consumidores afectando al consumo, y por ende, a la industria del comercio tradicional y electrónico.

La mayor apertura de Argentina a las importaciones y exportaciones, conlleva a contar con una mayor cantidad de productos de origen extranjero en la actualidad que compiten con los nacionales. Generando un nuevo desafío para la industria, lograr diferenciar a través de campañas publicitarias y acciones de marketing los productos y servicios con el incremento de competidores.

- Las políticas del gobierno impuestas durante el 2016 no generaron una reactivación significativa en las industrias, por lo que muchas debieron cerrar o generar despidos masivos, afectando a la pérdida de clientes de la industria.
- El gobierno nacional extiende la política de comunicación oficial permitiendo concursar a las agencias de publicidad de todo el país, la comunicación de sus acciones políticas en las distintas zonas de Argentina. De esta forma genera una gran oportunidad para la industria.
- De acuerdo a políticas impuestas a favor de los emprendedores y la evolución del comercio tradicional, existe un crecimiento de modelos de

negocio basados en tiendas online de ventas, ya que las redes sociales y otras herramientas permiten a la gente poder comenzar a comercializar y de esta forma generar una nueva forma de sustentarse económicamente. La industria se ve afectada positivamente ya que todos los nuevos emprendimientos son potenciales clientes.

Fuerza Económica

A partir de la recesión sufrida en 2016 con un 1,8% de crecimiento anual, inflación del 40% y una caída en el consumo, el presidente Macri ejecuta distintas reformas económicas para poder salir de ese escenario. A partir de la obtención de inversiones extranjeras, apertura a las importaciones y exportaciones, entre otras, la Argentina se encuentra en una frágil recuperación de la economía (Fondo Monetario Internacional, 2016).

Analizar los siguientes indicadores, permitirá poder comprender cómo afectan a la industria, conformada por las empresas de marketing y publicidad:

- PBI: la proyección promedio del crecimiento real de la economía era del 3%, pero ésta bajó al 2,7% en Mayo; ya que la industria no está pudiendo recuperarse. Se estima que el sector agropecuario y la construcción impulsarán éste índice en el segundo semestre.
- Consumo: la proyección indica una reactivación del consumo del 2,3% debido al pronóstico de una tasa de inflación a la baja y expansión del crédito.

- Inflación: el Banco Central de la República Argentina (BCRA) proyectó una inflación entre el 12 y 17% pero el grupo de banca de inversión estimó para Mayo 23,5%, así como las 38 principales consultoras privadas estiman 22,1%.
- Tipo de cambio: de acuerdo a las políticas monetarias del BCRA y la crisis de Brasil, entre otros factores; se estima que el dólar este año fluctúe entre \$17,50 y \$18,35.

Teniendo en cuenta el análisis de las variables se puede observar que a partir de Mayo las estimaciones son favorables para la economía, por lo que el público objetivo de la industria tendrá mayor capacidad de ahorro para poder considerar en invertir en marketing y publicidad de sus negocios. Aunque la industria deberá seguir incentivando y educando a los comercios la importancia de la inversión en marketing digital y publicidad para posicionar sus marcas e incrementar sus ventas. El incremento o no del consumo afecta en gran parte al igual que la inflación en la industria para que funcionen las acciones ya que invertir en incentivar las ventas no sirve de nada si la sociedad no cuenta con capital.

Fuerza Social

La sociedad a lo largo de los años ha cambiado en todo aspecto, pero uno de los más interesantes para este trabajo es el comportamiento del consumidor actual.

Argentina ocupa uno de los tres primeros lugares, en cuanto a mayor porcentaje de población que utiliza Internet en América Latina, así como, mayor tiempo que las personas están en las redes sociales. Según "We Are Social", agencia internacional que combina comprensión de redes sociales, habilidades digitales,

relaciones públicas y marketing; en promedio los argentinos dedican 4:44 hs en la computadora y 3:30 en el celular, de los cuáles pasan 3 horas y 13 minutos al día en Facebook y otras redes sociales, según datos del año 2016. Además, es importante destacar que en promedio los argentinos tienen más de tres redes sociales, según el analista de telecomunicaciones Enrique Carrier.

Según un estudio realizado por Kantar TNS para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), las compras por internet alcanzaron una facturación de \$102.700 millones de pesos, en comparación a compras en centros comerciales de \$45.634,7 millones de pesos según datos registrados por el INDEC. Esta modalidad de consumo constantemente se consolida, de tal forma que al día de hoy el 90% de los argentinos ya realizaron compras online, aunque sea una vez.

Los rubros que más crecieron son: artículos para el hogar (+124%), cosmética y perfumería (+104%) y los accesorios para vehículos (+98%). Aunque, los que obtienen mayor cantidad de ventas son:

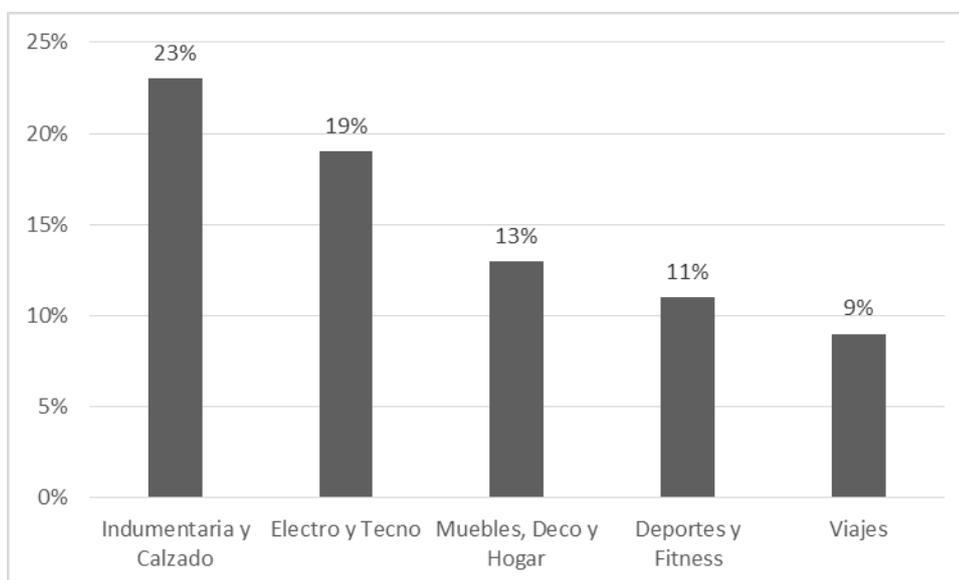


Figura 2- Rubros con más ventas alcanzadas en Argentina

Fuente: elaboración propia con datos de estudio realizado por CACE, 2016

La distribución geográfica de acuerdo a las compras online es la siguiente:

Distribución geográfica de compras online en Argentina

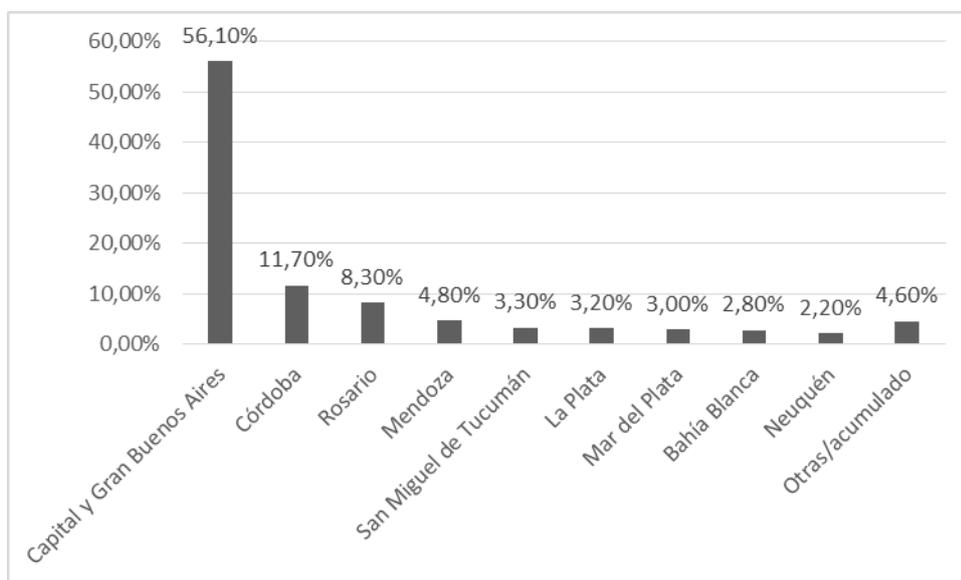


Figura 3- Distribución geográfica de compras online en Argentina

Fuente: elaboración propia con datos de estudio realizado por CACE, 2016.

De acuerdo al rango etario, la participación en el total de compras online realizadas es la siguiente:

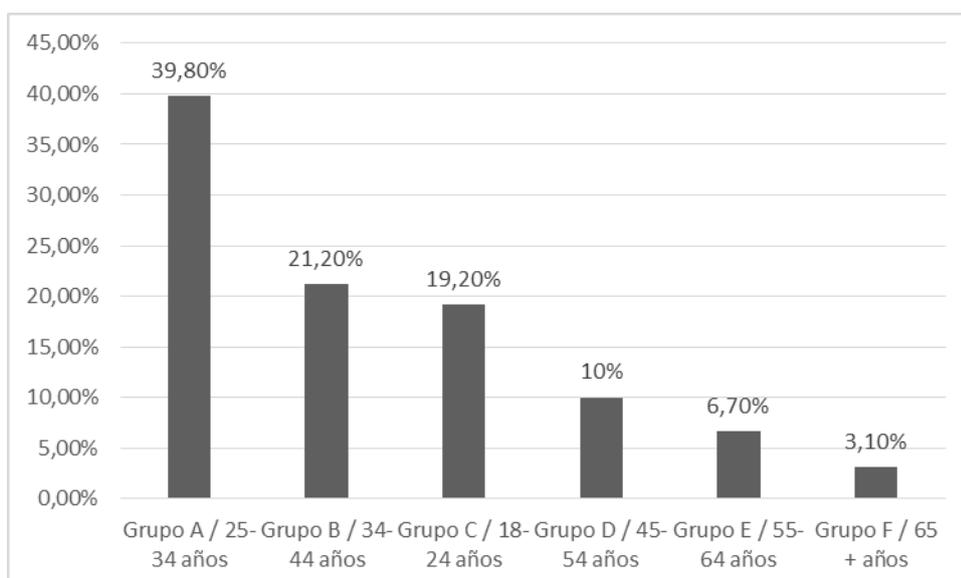


Figura 4 – Participación de compras online totales en Argentina según rango etario

Fuente: elaboración propia con datos de estudio realizado por CACE, 2016

Es importante analizar que según datos obtenidos por la consultora Comscore el 83% de las compras online son influenciadas por las mujeres y el 56,7% son realizadas por ellas. Y por otro lado, los millennials, generación entre 21 y 34 años conforman el 57% del total de las compras.

Otro dato que es de referencia para todos los negocios a nivel nacional e internacional, es la influencia que tienen en los consumidores los productos y servicios que ayudan a cuidar el medioambiente y a la sociedad. Actualmente, éste tipo de prácticas están generando un incremento del 30% de sus ventas a ritmos muy sorprendentes porque la sociedad está generando día a día mayor conciencia. Las empresas más grandes de Argentina están invirtiendo muchísimo dinero en áreas de investigación y desarrollo para obtener productos que tengan estas cualidades. Además, actualmente se puede ver como creció en la industria la inversión por parte de las empresas en campañas de publicidad y estrategias de marketing que inviten a la sociedad a mejorar en cuestiones como salud, igualdad de género, no discriminación, reciclaje y reutilización de productos.

Todos estos datos, dan una buena información para poder saber en quienes deben hacer foco las publicidades y las estrategias de marketing y marketing digital.

Fuerza Tecnológica

En esta industria es imprescindible estar actualizados de todas las innovaciones tecnológicas que pueden ayudar a mejorar el servicio que se ofrece a los clientes incrementando las ventas.

Las siguientes son distintos tipos de tecnologías que se pueden utilizar de acuerdo al tipo de actividad que desarrolle el comercio y medios de compra.

1. Cartelería Digital: es un sistema que permite difundir información para los potenciales clientes, ya sea a través de pantallas dentro del local comercial difundiendo promociones, catálogo de productos con precios, o ubicados en puntos específicos donde se encuentran los potenciales clientes aunque no se encuentre allí un punto de venta (estaciones de subte, paradas de colectivos, etc). Además se puede difundir desde imágenes a videos, entre otros.
2. Analítica digital para retail: son herramientas que permiten gestionar y evaluar estrategias que se utilizan para estimular la venta. Se puede medir lo que sucede en tienda por ejemplo: % de visitantes que compra sobre el total del tráfico de tienda, tiempo que pasa un visitante en la tienda, entre otros.

Herramientas de este tipo pueden ser: google analytics que indica cantidad de visitas, tipo de tráfico, duración de las visitas, entre otras.
3. Aplicaciones para celulares y tabletas: permiten fidelizar a los clientes del comercio, ofreciéndoles descuentos/promociones y otras facilidades.
4. Estanterías interactivas: es un display que le permite al potencial cliente a través de una pantalla touch, obtener más información acerca de los productos de su interés.
5. Probadores virtuales: es una nueva tecnología que se desarrolló pero todavía no está a prueba en locales. Son cámaras que detectan a la persona interesada y en base a sus características físicas y sus intereses le muestran cómo se vería con distintos modelos de indumentaria.

6. Toshiba TCxAmaplify: permite poder escanear los productos que se seleccionan para comprar en un supermercado con el celular y una vez que se llega a la caja, el celular le transfiere a la computadora el listado, evitando colas largas.
7. Email marketing: una forma de mantener el contacto con los clientes enviándole promociones a través de un envío masivo de emails.
Ejemplos de esta herramienta son: Mailchimp, JanjoMail, entre otros.

Fuerza Ecológica

Según un estudio realizado por el Instituto Estia-Via para la Federación de Comercio Electrónico y Venta a Distancia (FEVAD), expone que realizar compras online reducen un 35% el dióxido de carbono respecto a las compras tradicionales. Esto se debe a que se limitan los viajes a través de medios de transporte.

Otros beneficios son:

- Ahorro energético: al existir muchos comercios como tienda online sin tener un espacio físico, se ahorra la luz y aires acondicionados.
- Reducción de consumo de papel: al realizar compras a través de tarjetas de crédito, débito y transferencias se evita el uso de papel, ya que podemos tener acceso a las facturas y recibos a través de nuestro mail o homebanking.
- Disminución de uso de bolsas plásticas: los negocios físicos utilizan mayor cantidad de bolsas plásticas que las necesarias. Si bien los productos se pueden enviar en bolsas o cajas a los clientes a través de una empresa de correo no se utiliza la misma cantidad para poder disminuir cantidad de bultos.

Como se hizo referencia en la fuerza anterior, en el mercado cada vez se pueden ver más productos que reducen la contaminación en el medioambiente y el incremento del consumo de estos. Además las redes sociales han posibilitado la venta de productos usados o donación.

La concientización acerca el medioambiente, salud, derechos humanos y otros se puede ver en todos los medios a través de campañas de propaganda que realizan muchas asociaciones, fundaciones e inclusive empresas en el país.

Cada uno de estos avances genera que la sociedad evolucione y elija consumir servicios y productos ecológicos.

Fuerza Legal

A partir de Junio del presente año comienza la aplicación de la nueva Ley de Emprendedores, que permite poder conformar una empresa en 24 hs a través de internet bajo la figura de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS). La implementación comenzará en la ciudad de Buenos Aires y luego se extenderá al resto del país. Además se activará el capital semilla brindando financiación y nuevos planes para emprendedoras y emprendimientos con impacto social. La financiación no será realizada solamente por el Estado, sino también por capital privado.

En Junio del presente año, la Comisión Nacional de Valores y el Ministerio de Finanzas de la Nación presentaron un nuevo régimen, a partir del cual las pequeñas y medianas empresas podrán optar por un nuevo crédito a través del Mercado de Capitales. Presentando un avalista (banco, fondo de inversión o Sociedad de Garantía Recíproca) podrán acceder a fondos a mayor plazo y menor costo.

Con estas nuevas iniciativas, las empresas y emprendedores podrán desarrollarse, crecer e invertir en la industria a través de campañas de publicidad o marketing digital.

Cabe destacar, que actualmente no existe una ley para el comercio electrónico la cuál es necesaria para tener mayor seguridad en las transacciones a todos los intermediarios, evitar la venta de productos engañosos, definir responsabilidades para las partes y sobre actos de terceros, evitar fraudes, entre otros.

Luego de realizar el análisis del macroambiente se puede concluir que la empresa cuenta con un entorno fructífero, respecto a la variedad de oportunidades que se observan.

Se puede evidenciar que la creciente demanda de servicios de marketing digital y publicidad se debe a una relación causa efecto entre varias fuerzas.

El origen surge en la fuerza tecnológica, debido al aumento en el uso de diferentes dispositivos e Internet, durante las últimas décadas. Generando, un gran cambio en la fuerza social, como se puede observar en el incremento de la utilización de hasta tres redes sociales y dispositivos móviles, por los argentinos.

En efecto, la estrategia de comercial de las empresas ha sufrido cambios, ya que tuvieron que enfocarse en las ventas a través de Internet. Por lo tanto, la demanda por servicios de marketing digital y publicidad por parte de emprendimientos, empresas Pymes y grandes empresas aumentó.

Por otro lado, la fuerza legal denota falta de leyes que regulen el comercio electrónico, posibilitando acceso fácil para que las empresas adquieran tiendas online. No obstante, las operaciones online todavía no cuentan normativas para que se realicen con mayor seguridad.

Se observan nuevas políticas económicas que benefician al incremento de potenciales clientes para la industria, debido al gran número de créditos para emprendedores y empresas Pymes que pueden ser utilizados para invertir en el marketing y publicidad de la empresa.

Según el análisis de la CACE en 2016, Córdoba es la segunda provincia con mayor compras online registradas, por lo que la empresa estudiada se ve beneficiada. Sin embargo, se recomienda plantear una estrategia comercial definiendo un público objetivo de empresas pertenecientes al rubro electrónico y tecnológico o de venta de muebles, decoración y hogar; ya que son los que tienen mayor participación en las ventas totales online.

Por último, es necesario que la empresa a la hora de brindar servicios de marketing digital y publicidad para sus clientes, oriente sus campañas en las personas entre 21 y 34 años ya que registran el 57% del total de las ventas realizadas. Además, tener en cuenta que el 83% de las compras están influenciadas por mujeres.

Microambiente

De acuerdo al modelo planteado por Michael Porter, a continuación se detallarán las cinco fuerzas que caracterizan a la industria y que permiten definir la posición competitiva que tiene la empresa.

Rivalidad entre empresas competidoras

En la industria existen distintos tipos de empresas de publicidad y marketing digital, si bien actualmente no se conoce con exactitud la cantidad, se los puede clasificar en dos grandes grupos: emprendimientos o empresas en etapa de desarrollo y empresas en etapa de crecimiento. En el primero encontramos en Córdoba un grupo de más de 20 competidores, de acuerdo a entrevistas realizadas y relevamiento a través de internet y redes sociales. Los mismos se encuentran en etapa de desarrollo contando en promedio con 3 a 5 clientes. En el segundo grupo contamos con aproximadamente más de 10 empresas que ya tienen años de experiencia.

La demanda de servicios de publicidad y marketing digital crece año a año ya que el comercio tradicional está mutando a comercio electrónico, debido a que empresas nuevas directamente optan por tener una tienda online o porque adicionan a su local físico una tienda online. Esto genera una gran rivalidad entre los competidores y por ende es necesario contar con una estrategia de negocio establecida, ya sea para competir a través del liderazgo de costos, diferenciación o especialización.

Al existir gran rivalidad los costos de cambiar de una empresa a otra son bajos, ya que se puede encontrar una variada cantidad de empresas que brinden servicios similares y buenas calidades a un precio aceptable. Además, muchas empresas para poder realizar una campaña de publicidad realizan concursos y la empresa ganadora realiza el trabajo.

La empresa utilizada para realizar el trabajo final de grado pertenece al grupo de empresas que se encuentran en etapa de desarrollo, por lo que tiene un alto nivel de rivalidad con muchísimas otras que se encuentran en la misma situación.

Entrada potencial de nuevos competidores

Teniendo en cuenta que actualmente realizar trabajos de marketing digital y publicidad no requieren de un espacio físico a diferencia de otros rubros no existen altos costos fijos como una barrera de entrada. Ya que, muchas empresas que recién comienzan pueden trabajar de forma freelance o alquilar espacios de coworking, hasta que se considere necesario asumir el costo de un espacio físico propio.

Por otro lado, si bien existe un mercado considerablemente creciente en la provincia de Córdoba, para que perdure en el tiempo una empresa en la industria debe tener un servicio que agregue valor para el cliente, una red de contactos y experiencia

para poder satisfacer necesidades básicas de un cliente tipo (creación de páginas web, gestión de redes sociales, entre otros).

Actualmente, existe un incremento de nuevos competidores que surgen como emprendimientos y luego sólo algunos se establecen como empresas en etapa de desarrollo.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En esta industria actualmente existen varios productos sustitutos que no solamente satisfacen la necesidad del cliente, sino que muchos son gratuitos o tienen un costo excesivamente bajo en comparación con el servicio que brinda el resto de las empresas de la industria. Entre ellos se pueden nombrar los siguientes:

- Gestor comercial de Facebook: es una herramienta que permite ver estadísticas del público, administrar anuncios, medir y extraer informes publicitarios y analizar ventas; en forma gratuita.
- Tienda Nube: es una herramienta que permite diseñar páginas web aptas para ventas online a partir de distintas plantillas, con distintos medios de pagos, conectado a través de redes sociales y otras funcionalidades a un costo máximo mensual de \$800; siendo el precio mínimo \$12000 desarrollado por una empresa privada.
- Wix: similar a Tienda Nube con el adicional de poder crear páginas web estáticas, blogs; a un precio máximo de US\$ 24,50.
- Freepik: es un banco de recursos gráficos a los cuales se puede acceder en forma gratis o por un bajo costo.

- Canvas: herramienta que te permite diseñar a partir de plantillas una presentación, imágenes para redes sociales, folletos, carteles, entre otros, de forma gratuita o un bajo costo por plantilla.

Estos productos sustitutos son una gran amenaza para la industria, por lo que hay que hacer hincapié como empresa en diferenciarse, demostrando al potencial cliente el valor agregado que se ofrece.

Poder de negociación con los proveedores

En esta industria los servicios que se brindan son muy variados, si bien existen servicios generales comunes, como puede ser el diseño de una página web, diseño de folletería y campañas digitales a través de multimedios; dependiendo las empresas se pueden brindar servicios personalizados ya que las necesidades de cada cliente son distintas por rubro. Muchas empresas tienen alianzas estratégicas con proveedores de imprentas, animación 2D, diseño de carteles, entre otros. Pero a pesar de ello, existe una gran diversidad de proveedores en la provincia de Córdoba, por lo que el poder de negociación es bajo.

De acuerdo a la investigación llevada a cabo y entrevistas a empresas de la competencia, existen servicios específicos que pocas empresas solicitan en donde los proveedores no superan la cantidad de tres en Córdoba, por ejemplo: diseño de video con animación 3D, realidad virtual, cámaras 360, carteles con diseños complicados para calar en materiales que no se utilizan por lo general como el acero. Estos son algunos ejemplos en donde se puede observar un poder de negociación alto, cuando nos referimos a proveedores en la provincia de Córdoba.

La empresa estudiada para el desarrollo de este proyecto no cuenta con alianzas estratégicas con proveedores, si bien se cuenta con una red de contactos de

proveedores para los distintos servicios, al cliente se le presentan por lo menos tres presupuestos distintos para que pueda escoger de acuerdo a precios y distintos tipos de calidades.

Poder de negociación con los clientes

Hoy en día las empresas Pymes todavía tienen un conocimiento bajo sobre la diversidad de servicios que pueden ofrecer el marketing digital y publicidad. Al observar cada vez más, que muchos competidores de sus rubros están obteniendo una ventaja competitiva gracias a la inversión en estos servicios; se observa una mayor demanda. Pero cuando se explica la diversidad de servicios que se pueden ofrecer, los costos y tiempos, tienen una reacción sorpresiva.

Se puede observar que a nivel general, el cliente tiene un alto poder de negociación por las siguientes razones:

- Existe una gran cantidad de oferta de servicios de marketing digital y publicidad en Córdoba a diferencia de la demanda, compitiendo principalmente a partir de los precios.
- El cliente todavía tiene una baja valoración y poco conocimiento de las áreas de marketing y publicidad, exigiendo a la empresa realizar trabajos que no son del área, en menor tiempo y a un costo bajo. Las empresas que están en etapa de desarrollo acceden a trabajar en estas condiciones para que su cliente no decida invertir en un competidor.

Luego de realizar el análisis del microentorno se puede concluir que existen varios desafíos que la empresa debe afrontar para poder incrementar sus ventas. Entre ellos, la alta rivalidad entre competidores, bajas barreras de entrada y bajos costos para cambiar de una empresa a otra.

Por lo tanto, se recomienda primero definir el valor agregado que la empresa brinda a los clientes, luego establecer el público objetivo al cuál apuntar y por último una estrategia de negocio. Para esto, se visualiza que existe una gran porcentaje del mercado que está compuesto por un público objetivo de empresas Pymes y emprendimientos, a los cuáles las grandes empresas de marketing digital y publicidad no apuntan como clientes; generando una gran oportunidad comercial.

Por otro lado, se puede ver observar, que es necesario planificar y establecer la ventaja competitiva que tendrá la empresa para diferenciarse del resto de sus competidores. Para ello, puede enfocarse en difundir en el mercado el servicio de consultoría que brinda a los potenciales clientes, para poder optimizar el proceso de ventas paralelamente a las campañas de marketing digital y publicidad que planea y ejecuta.

Por último, si bien existe un bajo poder de negociación de los proveedores, al existir mucha oferta en servicios no especializados (por ejemplo: gráficas), es recomendable generar alianzas estratégicas para cada uno de los servicios que presta la empresa y de esta manera reducir costos e incrementar el margen de ganancia.

Análisis Interno

A continuación se realiza un análisis de todos los aspectos que conforman a la empresa elegida para realizar dicho trabajo.

Como se detalló en los antecedentes, la empresa cuenta con una antigüedad menor a un año, encontrándose en un período oportuno para poder invertir en su desarrollo y crecimiento. Sólo dos personas conforman la misma a los cuales se ha entrevistado para poder llevar a cabo dicho análisis.

La empresa no cuenta con branding, lo que se observa como un gran obstáculo para poder posicionarse en la industria. El branding implica el desarrollo del nombre de la empresa, logo e identidad corporativa, entre otros. Los dueños manifestaron la necesidad de definir en un plazo de máximo 2 meses el nombre, para poder lanzarse al mercado y atraer nuevos clientes.

Los servicios que hoy se están brindando a sus cuatro clientes incluyen:

- Diseño gráfico para campañas publicitarias
- Diseño de páginas web estáticas y para ecommerce
- Diseño de landing page
- Creación y diseño de contenido para redes sociales
- Servicio de community manager
- Servicio de logística y distribución de productos de imprenta, carteles, merchandising, entre otros.
- Servicio de diseño de videos

- Servicio de locución
- Servicio de consultoría en el área de ventas

Al día de hoy no se cuenta con una cartilla de ventas determinada con todos los servicios que se ofrecen y que se planean vender. Además no están determinados los precios ni la proyección de aumentos de acuerdo a la situación económica del país y de la competencia.

La estrategia de ventas no está determinada, pero en base a los servicios prestados por los competidores se puede observar que se cuenta con los contactos y experiencia para ofrecer servicios competitivos para el mercado. Además cuentan con el valor agregado de poseer un servicio integral que no solamente se enfoca en el marketing digital y en publicidad, sino en el resto de factores que influyen a la venta.

Algunos de los servicios que planean ofrecer son:

- Análisis detallado del área de ventas del potencial cliente en búsqueda de fortalezas y debilidades.
- Capacitación de ventas
- Estandarización del proceso de ventas a partir de creación de procedimientos.

Por otro lado, cuentan con experiencia y una extensa red de contactos para poder desarrollar campañas publicitarias con presencia en medios (televisión, radio, diarios, revistas, entre otros). Lo que le permite ofrecer servicios a empresas que cuenten con capital para poder invertir en una campaña grande de comunicación.

Cadena de Valor

De acuerdo a la cadena de valor planteada por Porter se analiza cada una de las actividades primarias y de apoyo de la empresa estudiada.

Actividades Primarias

Logística Interna

En este tipo de empresa de servicios la logística interna implica desde la recepción del pedido de los clientes y toda aquella información necesaria para poder realizar acciones de marketing digital y publicidad. Cuando un cliente solicita el diseño e impresión de folletería, carteles para vía pública o difusión de alguna promoción en redes sociales, se requiere de cierta información específica del negocio y rubro para poder brindar un servicio adecuado.

Actualmente, los dueños no reciben pedidos por un medio específico, sino que de manera informal los pedidos son recibidos a través de una llamada por teléfono, whatsapp y en pocas oportunidades mail. Esta situación genera:

- poca claridad en la comunicación
- pérdida de información al no recordar a través de qué medio se había solicitado el pedido
- pérdida de tiempo y efectividad, ya que muchas veces no se entiende lo que el cliente necesita y se producen diseños que luego hay que cambiar completamente.

Para este tipo de servicios es imprescindible tener reuniones periódicas con los clientes, para poder establecer: expectativas de lo que el cliente requiere y lo que se le puede ofrecer. Además de recabar la información valiosa que es la materia prima para luego poder realizar las producciones gráficas y/o audiovisuales.

En esta actividad se deben cumplir con las siguientes etapas:

- Definir el objetivo de la campaña
- Establecer el presupuesto con el que cuenta el cliente para invertir
- Definir medios a través de los cuáles se difundirá la publicidad

Es recomendable estandarizar procesos de pedidos para trabajar de una forma más profesional y eficiente, por lo que se propone analizar la posibilidad de crear algún sistema que centralice los pedidos.

Producción

La actividad de producción consta de las siguientes etapas:

- Creación de idea publicitaria
- Diseño digital de distintas propuestas para la campaña
- Presentación de propuestas al cliente y selección de diseño final
- Presentación final de diseño de campaña
- Impresión de carteles, tarjetas u otros para campaña gráfica y/o producción de diseños digitales para redes sociales, mailing, entre otros.

Es importante destacar que los servicios son personalizados de acuerdo a necesidades de cada cliente. Cada producción es única y por ende, la producción no se puede estandarizar más que en etapas y tener en cuenta indicadores de calidad que todos los servicios cumplan.

Para poder realizar estas actividades la empresa cuenta con uno de los dueños que es diseñador con experiencia en campañas publicitarias y estrategias de marketing digital. Actualmente los dueños manifiestan que mantener el servicio a los cuatro clientes con eficiencia es muy complicado y no están pudiendo brindar el servicio como les gustaría, ya que ambos trabajan paralelamente en otras empresas.

La producción no cuenta con un procedimiento armado respecto a las etapas ni indicadores de calidad, que se deben cumplir para cada servicio distinto que se ofrece. En consecuencia, es muy difícil realizar un seguimiento de la etapa de producción en la que se encuentra cada pedido, además de poder garantizar que todos los servicios cumplan con el nivel de calidad que se desea.

Logística Externa

En esta actividad se lleva a cabo la implementación de las acciones de marketing digital, se retira de la imprenta la gráfica solicitada y se coloca en los puntos estratégicamente designados, y se llevan a cabo todas aquellas tareas que permitan brindar el servicio final al cliente.

La empresa gestiona que todas estas tareas se lleven a cabo, pero muchas veces no logran cumplir con los plazos estimados por falta de personal, organización y tiempos.

Tampoco cuentan con una herramienta que posibilite realizar seguimiento de las tareas cumplidas y las que todavía no se han realizado para cumplir con los objetivos establecidos.

Las campañas publicitarias y acciones de marketing pueden durar desde dos semanas a años, pero por lo general se trabaja máximo a 3 o 6 meses. Pero, existen servicios como la gestión de redes sociales que es una tarea que las empresas deben realizar durante todo el año, por lo que muchas veces se realizan contratos de

servicios de un año de vigencia. Paralelamente, la empresa puede estar requiriendo servicios de diseño gráfico para alguna difusión de promoción en especial. Es decir, que el servicio se puede estar brindando por tiempos que varían de acuerdo a las necesidades del cliente y muy difícilmente se puede estandarizar.

Para la empresa es muy importante poder evaluar su servicio final brindado y analizar aprendizajes para los futuros. Se aconseja tener una herramienta que permita recopilar todas las mejoras que se pueden realizar de acuerdo a la observación de los dueños y la retroalimentación que se obtenga del cliente a modo de crítica constructiva. Esto permitirá mejorar el servicio constantemente.

Marketing y ventas

Luego de haber implementado la campaña y obtenido los primeros resultados la empresa se encuentra en condiciones de promocionar los servicios realizados para poder hacer conocido su trabajo y captar nuevos clientes.

Al no contar con el nombre, slogan e identidad corporativa propia de la empresa, no es posible crear página web ni difundir a través de redes sociales. Es decir que esta actividad, no se está llevando a cabo. Los dueños manifiestan que si bien ellos cuentan con mucho entusiasmo en poder difundir sus servicios, primero quieren contar con más personal, identidad corporativa y herramientas que permitan el seguimiento de las tareas y medición de sus resultados. Una vez eliminadas esas debilidades, se procederá a realizar acciones para poder buscar nuevos clientes.

Servicios

Además de realizar la implementación de las campañas, la empresa realiza seguimiento y medición de los resultados, para poder presentarles a sus clientes las estadísticas obtenidas de su público objetivo. Esta tarea es muy importante porque

permite determinar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio brindado y generar fidelidad del mismo.

Luego de la implementación se realizan en promedio entre una y tres reuniones con el cliente para poder analizar resultados de la campaña y evaluar acciones correctivas en caso que sea necesario para incrementar los resultados.

Por otro lado, existen servicios de mantenimiento que se brinda por ejemplo a acciones de marketing digital:

- Mantenimiento de páginas web estáticas cargando nuevo contenido
- Servicio de carga de imágenes de productos o servicios en páginas ecommerce, en caso que el cliente no quiera autogestionarlo.
- Capacitación para gestionar páginas web

Además existen servicios extra al servicio principal que se ofrecen y crean valor, como por ejemplo:

- Atención personalizada constantemente durante cualquier día de la semana
- Gestión de instalación de carteles en vía pública y cartel propio del comercio
- Gestión de presupuestación para los servicios o productos específicos que pueda necesitar el cliente y la empresa no lo brinde.
- Servicio de entrega de material gráfico en la empresa y posterior distribución en vía pública, si lo requiere el cliente.

De acuerdo a entrevistas realizadas a clientes se puede observar que valoran muchísimo la atención personalizada y respuesta que tienen con la empresa para

resolver dudas o consultas. Manifiestan que teniendo en cuenta que muchos es la primera vez que invierten en este tipo de campañas, les brinda seguridad saber que la empresa está siempre disponible para explicarles o ayudarlos.

Actividades de apoyo

Abastecimiento

Actualmente sólo se realizan los siguientes gastos para poder brindar los servicios:

- Compra de imágenes en bancos de imágenes de otros países
- Compra de tipografías vía online
- Compra de licencias de programas de diseño y edición de video

Para brindar estos servicios actualmente no se requiere más que estos ítems, ya que existen pagos mensuales o de única vez que debe pagar el cliente que no se relacionan con el servicio principal, por ejemplo: dominio o hosting de páginas web. Esto sucede porque para poder diseñar es necesario el recurso humano que se detallará más adelante.

Desarrollo de la tecnología

Actualmente el uso de tecnologías que genera un servicio competitivo en el mercado son las siguientes:

- Google Analytics, brinda estadísticas e informes del sitio web del cliente.
- Business Facebook, permite administrar anuncios de acuerdo a acciones de marketing digital y brinda estadísticas de las mismas.
- Adobe Illustrator, CorelDraw, Adobe After Effects y otros programas para diseñar y/o editar videos

Por otro lado, el conocimiento para diseñar, editar y gestionar pedidos a través de su red de contactos es una tecnología que los dueños consideran imprescindible para poder brindar los servicios que hoy realizan.

Gestión de recursos humanos

Como se mencionó anteriormente sólo se cuenta con dos recursos humanos que ejecutan todas las tareas, y que no están pudiendo cumplir con todos los pedidos en tiempo y forma.

Actualmente se encuentran realizando el reclutamiento de un diseñador para que comience a trabajar en el segundo semestre del presente año. La búsqueda se realiza a través de referidos de conocidos y amigos, y fue publicado un anuncio en una página de búsqueda laboral.

El perfil que se busca es para trabajar de forma freelance y se le requiere ser monotributista para facturar por sus servicios prestados. Además se requiere que esté en el último año de la carrera de diseño gráfico y/o tenga experiencia en el diseño a través de CorelDraw y Adobe Illustrator. Respecto a competencias debe ser una persona responsable, proactiva, organizada y detallista en las piezas diseñadas.

Los dueños quieren formar un equipo de diseñadores de acuerdo a cómo crezcan las ventas cuando se lancen al mercado. Consideran que es necesario trabajar en equipo por lo que en el mediano plazo se piensa en alquilar un espacio coworking, para trabajar 4 hs diarias en el comienzo y formar identidad de equipo.

Todavía no está definido cómo se establecerá el organigrama que refleje las responsabilidades de cada persona.

Infraestructura

La dueños de la empresa a nivel general llevan a cabo entre los dos la dirección general de la organización. La gestión de las finanzas cobros y pagos es la responsabilidad de uno de ellos que se especializa en la administración de las organizaciones.

Actualmente no cuentan con una herramienta de planificación, sino que su trabajo se destaca por trabajar día a día en base a las actividades que surgen. Todas las semanas se reúnen para planificar tareas que deben cumplir para la próxima semana y de esta forma organizan el trabajo.

Los dueños consideran que tienen mucho para desarrollar respecto a esta actividad de apoyo, comenzando por registrar la marca de la empresa cuando se desarrolle y organizar legalmente y fiscalmente la misma.

Luego de realizar el análisis interno se puede concluir que la empresa principalmente debe enfocarse en dos pilares: identidad corporativa y optimización de procesos:

La empresa evidencia una falta de identidad corporativa que en consecuencia genera imposibilidad de crecimiento futuro. Esto se debe a que al no haber definido una marca, cartilla de ventas y visión, entre otros; la empresa no puede posicionarse en el mercado ya que no cuenta con contenido para difundir en los medios (redes sociales, revistas, diarios, etc). Por lo tanto, se recomienda establecer la identidad corporativa en grupo con todas las personas que conforman la empresa para poder generar compromiso y sentido de pertenencia. Establecer lo mencionado es la base para definir la estrategia de negocio de la empresa.

Por otro lado, se observa la necesidad de enfocar el trabajo en algunos puntos específicos para lograr optimizar los procesos. Principalmente, la actividad más débil es la producción debido a retrasos, desorganización y falta de personal. Se recomienda definir una herramienta de seguimiento de pedidos para poder saber en qué etapa del proceso productivo se encuentra, los plazos a cumplir y los responsables. Además listar los indicadores de calidad que hay que cumplir.

Por último, respecto a la actividad de logística interna se recomienda diseñar una herramienta para que los clientes realicen pedidos por un solo medio y definir un responsable encargado de gestionar los mismos.

Capítulo VI: Conclusiones Diagnósticas

Conclusiones Diagnósticas

Luego de realizado el análisis externo e interno se puede concluir que las áreas de publicidad y marketing digital cuentan con una gran oportunidad a explotar en Córdoba, debido al incremento de consumo a través del comercio electrónico por parte del consumidor final.

Con el tiempo la forma de captar a nuevos clientes está mutando desde una difusión de productos/ servicios a partir de folletos o carteles en vía pública a una campaña con acciones de marketing digital a través de redes sociales. Esto se evidencia en las estadísticas que demuestran a Argentina ocupando uno de los tres primeros lugares en la utilización de redes sociales por los habitantes. Es decir, que el consumidor final se encuentra la mayor parte del tiempo utilizando las redes sociales o la televisión. Esto, genera que la industria enfoque la mayoría de sus estrategias a través de estos medios.

Por otro lado, el argentino con el tiempo fue perdiendo el miedo a la realización de compras online, debido a que de acuerdo a las estadísticas realizadas durante el año 2016, el comercio electrónico facturó casi el doble que el comercio tradicional.

Marcando una tendencia creciente a este tipo de comercio es que hoy las empresas Pymes y emprendimientos están comenzando a invertir o aumentar sus inversiones en este rubro.

La rivalidad creciente en la industria de empresas de publicidad y marketing se ve influenciada por las acciones político-económicas implementadas por el gobierno,

que afectan al consumo y al ahorro obtenido por las empresas. De esta manera, el público objetivo de las empresas se reduce, por ende existe una mayor rivalidad entre ellas para poder ganar una porción del mercado. Muchas empresas no subsisten a esta realidad y las que se mantienen han logrado mantener las ventas en un nivel aceptable gracias a enfocarse en la gestión de redes sociales, principalmente.

La empresa elegida para la realización del trabajo se encuentra en una etapa de desarrollo que necesita de mucho trabajo para poder crecer y expandirse en el mercado de Córdoba. Si bien cuenta con cuatro clientes fijos actualmente, la alta rivalidad existente en la industria y el gran potencial de nuevos competidores; generan la necesidad de resolver con rapidez sus debilidades para poder lanzarse en el mercado y comenzar a posicionarse.

Es muy importante, poder contar con una marca, más recursos humanos, organización y una cartilla de ventas, para captar nuevos clientes y difundir los trabajos realizados. Estas mejoras brindarán infraestructura para crecer y cumplir con todos los pedidos.

FODA

De acuerdo a lo expuesto en el análisis externo e interno en el capítulo anterior, se presentan a través del análisis FODA: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas observadas; con el objetivo de plantear estrategias en pos del cumplimiento de objetivos de la empresa.

En las siguientes tablas se presentan las fortalezas y debilidades indicando el nivel de relevancia para la empresa, donde ++ es muy relevante y – muy irrelevante.

Tabla 6

Relevancia de fortalezas de la empresa

		Relevancia				
		++	+	0	-	--
F1	Amplia red de contactos en medios, proveedores para campañas gráficas y digitales.	X				
F2	Se brinda un servicio integral (publicidad, marketing digital y consultoría en el área de ventas).	X				
F3	Conocimiento y experiencia en realización de servicios.	X				

Fuente: elaboración propia

Tabla 7
Relevancia de debilidades de la empresa

	Debilidades	Relevancia				
		++	+	0	-	--
D1	Poca claridad de objetivos a corto, mediano y largo plazo.	X				
D2	Falta de misión visión y marca.		X			
D3	Falta de personal de diseño gráfico.	X				
D4	Falta de herramientas que permitan estandarizar pedidos, organizar tareas y realizar un seguimiento.		X			
D5	Falta de cartilla de venta que detalle todos los servicios que se ofrecen.	X				
D6	Poca claridad en las responsabilidades finales.	X				
D7	Falta de personería jurídica		X			

Fuente: elaboración propia

En las siguientes tablas se presentan las oportunidades y amenazas de acuerdo al nivel de impacto que pueden generar en la empresa y la probabilidad de que ocurran. Luego se utiliza la matriz de impacto para poder visualizar las principales oportunidades y amenazas que hay que tener en cuenta para definir la estrategia de la empresa.

Tabla 8
Oportunidades de la empresa

	Oportunidades	Impacto					Probabilidad de Ocurrencia				
		++	+	0	-	--	0%	25%	50%	75%	100%
OP1	Demanda creciente de empresas para invertir en marketing digital y publicidad.	X									X
OP2	Incremento de consumo a través del comercio electrónico.	X									X
OP3	Incentivos para desarrollar emprendimientos.		X						X		
OP4	Incremento en el uso de redes sociales e internet.	X									X
OP5	Desarrollo de nuevas tecnologías para gestionar una empresa		X							X	

OP6	Desarrollo de nuevas tecnologías para mejorar eficiencia de campañas digitales	X										X
-----	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia

Tabla 9
Matriz de impacto de oportunidades de la empresa

		Oportunidades				
		Probabilidad de Ocurrencia				
		0%	25%	50%	75%	100%
Impacto	++					OP1/OP2/OP4/OP6
	+			OP3	OP5	
	0					
	-					
	--					

Fuente: elaboración propia

Tabla 10
Amenazas de la empresa

		Impacto					Probabilidad de Ocurrencia				
		++	+	0	-	--	0%	25%	50%	75%	100%
A1	Consumo bajo de la población	X								X	
A2	Alta rivalidad entre competidores de la industria.	X									X
A3	Barreras bajas para que ingresen nuevos competidores.		X								X
A4	Incremento de productos sustitutos en marketing digital.	X									X

Fuente: elaboración propia

Tabla 11*Matriz de impacto de amenazas de la empresa*

		Amenazas				
		Probabilidad de Ocurrencia				
		0%	25%	50%	75%	100%
Impacto	++				A1	A2/A4
	+				A3	
	0					
	-					
	--					

Fuente: elaboración propio

Matriz FODA

Luego del análisis realizado anteriormente, la siguiente matriz permite visualizar las principales variables que la empresa debe tener en cuenta para poder plantear la estrategia y objetivos de la siguiente manera.

Tabla 12
Matriz FODA

Debilidades	Amenazas
Poca claridad de objetivos a corto, mediano y largo plazo.	Alta rivalidad entre competidores de la industria.
Falta de personal de diseño gráfico.	Incremento de productos sustitutos en marketing digital.
Falta de cartilla de venta que detalle todos los servicios que se ofrecen.	
Poca claridad en las responsabilidades finales.	
Fortalezas	Oportunidades
Amplia red de contactos en medios, proveedores para campañas gráficas y digitales.	Incremento de consumo a través del comercio electrónico.
Conocimiento y experiencia en realización de servicios.	Incremento en el uso de redes sociales e internet.
Se brinda un servicio integral (publicidad, marketing digital y consultoría en el área de ventas).	Desarrollo de nuevas tecnologías para mejorar eficiencia de campañas digitales
	Demanda creciente de empresas para invertir en marketing digital y publicidad.

Fuente: elaboración propia

A partir de lo evaluado se pueden plantear las siguientes estrategias.

- Estrategias Maxi- Maxi

Utilizar la amplia de red de contactos en medios, proveedores para campañas publicitarias y de marketing digital para aprovechar la demanda creciente de empresas que invierten en estas áreas.

Difundir el servicio integral que brinda la empresa como ventaja competitiva, para aprovechar la demanda creciente de inversiones en publicidad y marketing digital por parte de las empresas.

Difundir el servicio integral que brinda la empresa como ventaja competitiva, para los emprendimientos que se están desarrollando en Córdoba.

Utilizar el conocimiento y experiencia en realización de servicios, para aprovechar el incremento en consumo a través del comercio electrónico.

Utilizar el conocimiento y experiencia en realización de servicios de marketing digital, para aprovechar el incremento de uso de redes sociales.

- Estrategias Mini- Maxi

Eliminar la falta de personal de diseño gráfico, para aprovechar el incremento de redes sociales e internet, que permite difundir la búsqueda laboral actual.

- Estrategias Maxi- Mini

Brindar un servicio integral y difundir el valor agregado para los potenciales clientes, disminuye la posibilidad de que estos escojan productos sustitutos.

- Estrategias Mini- Mini

Se considera que una estrategia mini-mini es fusionarse con otra empresa que permita complementar los servicios que brinda, utilizando todos los recursos y convertirse con el tiempo en una empresa en crecimiento.

De acuerdo a la matriz FODA se puede concluir que la empresa debe trabajar en los siguientes puntos mencionados para poder crecer.

La prioridad de la empresa debe ser establecer los objetivos y comunicarlos a todos los empleados para generar compromiso y orientar todas las actividades al logro de la visión. A partir de ello, es necesario definir la estrategia comercial en base a su valor agregado, que es el servicio integral (publicidad, marketing digital y consultoría en ventas) que brinda.

Por otro lado, es necesario establecer la cartilla de venta con todos los servicios detallados para poder realizar una campaña de difusión a los potenciales clientes y posicionar a la empresa en la industria.

Para poder desarrollar lo mencionado anteriormente, la empresa debe asegurar contar con una estructura que pueda sustentar el crecimiento que se puede lograr a partir de la estrategia de posicionamiento. Por lo tanto, es imprescindible contar con todos los recursos necesarios, en especial los humanos para poder atender todas las distintas necesidades que presenta cada cliente.

Capítulo VII: Objetivos de la Propuesta de Aplicación Profesional

A partir del diagnóstico realizado en el presente trabajo se ha podido observar que la empresa no cuenta con un futuro establecido al que quiere llegar y por lo tanto, tampoco estrategias ni planes de acciones para lograrlo. Además no cuenta con una marca que permita posicionarse en el mercado, recursos para expandirse, ni una herramienta de gestión para evaluar indicadores y establecer acciones de mejoras.

Debido a esto, los objetivos de la propuesta de aplicación profesional son los siguientes:

- Definir la estrategia comercial de la empresa e incrementar las ventas en un 100 % comenzando el 01-01-2018 al 31-08-2018.

Teniendo en cuenta el incremento de la demanda, análisis de la competencia y análisis interno de la organización, se visualizan muchas oportunidades para que la empresa pueda posicionarse y crecer. Por lo que se define el nombre de la empresa, cuál será su propuesta de valor y estrategia comercial para lanzar sus servicios al mercado.

- Definir y adquirir el 100% de los recursos necesarios durante el primer trimestre del 2018, para apalancar el crecimiento deseado.

Para poder brindar un servicio de calidad a todos los clientes y a su vez lograr objetivos financieros de la empresa sin perder organización y coordinación de las tareas, es necesario poder contar con todos los recursos. Por lo tanto, se establecerán el listado de aquellos necesarios para

poder gestionar el 100% de incremento de ventas y luego se realizarán los procesos necesarios para obtenerlos; por ejemplo: procesos de reclutamiento y selección, procesos de compra de algunos recursos materiales, entre otros.

- Lograr que el 100% de todos los miembros de la empresa tengan claridad en la visión, misión y objetivos de la empresa, durante el primer trimestre del 2018. Además de comprender cómo el trabajo de cada uno aporta al logro de la visión.

De esta manera, todos los recursos humanos orientan todos sus esfuerzos en un mismo fin, generando sinergia y compromiso con el logro de los objetivos. Para esto, se realizarán reuniones semanales con todo el equipo de trabajo, en las cuáles se hablará sobre: la visión, misión, objetivos de la empresa a nivel general, objetivos individuales por área y cómo mejorar el rendimiento.

Capítulo VIII: Aspectos Específicos de la Propuesta

En el presente capítulo se detalla la etapa estratégica de la organización y los programas a implementar, necesarios para poder cumplir los objetivos de la propuesta presentada.

Etapa Estratégica

Luego de realizar una reunión con el equipo de trabajo, se recomienda establecer las bases de la empresa de la siguiente forma, para a partir de ella plantear la estrategia.

Nivel 1: Estrategia corporativa

Nombre: Vuja De

El significado hace referencia a vivir nuevas experiencias.

La empresa tiene como objetivo brindar a sus clientes nuevas experiencias con sus productos/servicios y a su vez, brindar únicas experiencias de usuario a los consumidores finales de éstas.

Visión: Ser una empresa de marketing y publicidad reconocida a nivel nacional por la calidad e innovación de sus servicios y excelente atención al cliente.

Misión: Brindar soluciones profesionales en marketing y publicidad para la difusión de ideas, productos y servicios de empresas en la ciudad de Córdoba.

Valores:

- Responsabilidad
- Sustentabilidad
- Trabajo en equipo

Estrategia Competitiva

Luego del análisis planteado en el diagnóstico se aconseja implementar la estrategia de diferenciación, debido a que la empresa presenta un valor agregado en su propuesta haciéndola única respecto a la competencia de la industria. La propuesta diferenciadora se basa en dos pilares: consultoría en área administrativa-comercial y capacitación en ventas.

Nivel 2: Estrategia de Cartera

Teniendo en cuenta el análisis interno realizado y la matriz ANSOFF se recomienda utilizar los recursos para ejecutar una estrategia de penetración de mercado a partir de los siguientes focos

1. Incremento en volumen de compra: diseñar tres diferentes planes de servicios y productos a un precio económico y por un plazo determinado. La estrategia se basa en la venta de planes por 3,6, o 12 meses, fidelizando a los clientes a partir de la visualización de resultados; debido a que la implementación de estrategias de marketing y publicidad genera la concreción de objetivos en el mediano/largo plazo.
2. Atracción de clientes de la competencia: se aconseja invertir más del 20% de los ingresos en publicidad, para realizar campañas de marketing digital y publicidad gráfica. Las campañas deben estar enfocadas en los planes, el valor agregado que diferencia a la empresa de la competencia y en las facilidades de pagos que se ofrecen.
3. Mejorar atención al cliente: definir un ejecutivo de cuenta por cliente y realizar una primera reunión para establecer objetivos y expectativas y luego ejecutar

una reunión física por mes para poder mostrar los avances y establecer los puntos clave a mejorar. De esta manera, en conjunto con un reporte semanal vía mail se realizará el seguimiento necesario para poder cumplir con los estándares de calidad del servicio.

Nivel 3: Estrategia de Segmentación, Posicionamiento y Fidelización

Estrategia de Segmentación

A partir de la información detectada en el análisis del macroentorno e interno, se aconseja a la empresa explotar el segmento de mercado detallado a continuación.

Segmento: empresas Pymes que desarrollan sus principales actividades en la ciudad de Córdoba, se encuentran en etapa de desarrollo o crecimiento, disponen de mínimo \$10000 para invertir en marketing y publicidad, rubro indistinto.

Si bien existe otro segmento de mercado formado por los emprendimientos que realizan actividades en la ciudad de Córdoba, rubro indistinto; se aconseja enfocar su estrategia en el anterior. Debido a que existe un gran mercado en cuanto a cantidad de empresas Pymes, disponen de mayores ingresos para comprar planes más largos y más rentables para la organización.

La estrategia de segmentación será concentrada en dicho segmento, por lo que se debe adaptar los recursos para brindar principalmente servicios audiovisuales, community manager, campañas en medios y consultoría en el área comercial. Los mencionados son algunos de los servicios profesionales que más demanda el segmento, a pesar de existir otros específicos por cada cliente.

Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento se aconseja definirla de la siguiente manera:

- Estrategia de posicionamiento como empresa: empresa líder en la ciudad de Córdoba, con proyección de expandirse a toda la provincia.
- Estrategia de posicionamiento como producto/servicio: empresa dedicada a brindar servicios profesionales de marketing y publicidad de alta calidad.
- Estrategia de posicionamiento ante el cliente: empresa reconocida por la efectividad de los servicios brindados y excelente atención al cliente.

Estrategia de Fidelización

Se aconseja mantener una relación con los clientes constante para poder evaluar el nivel de satisfacción de los productos/servicios brindados, para ello el ejecutivo de cuenta deberá completar una planilla de seguimiento establecida,. Luego se presentará al equipo de trabajo de Vuja De, el puntaje general obtenido y se debatirá sobre acciones para corregir errores.

Respecto a la gestión del valor percibido se llevará a cabo a partir de 3 actividades: situación actual de la empresa, capacitación en el área comercial-administrativa, reporte mensual de resultados obtenidos.

La primera se considera clave para que la empresa pueda tomar conocimiento del: nivel de alcance a potenciales clientes, cantidad de clientes interesados, cantidad de clientes fidelizados, número de compras mensuales, nivel de interacción con

clientes, entre otros. Con esta información, luego la empresa podrá visualizar los cambios logrados con la implementación de servicios de Vuja De.

La segunda implica formar en conocimiento a los responsables sobre el proceso de ventas de la empresa y atención al cliente, para mejorar la efectividad de las ventas y la calidad de atención.

Por último, además del seguimiento que se realizará a los clientes se presentará un reporte mensual de los logros obtenidos a fin de que incrementar el valor percibido.

Nivel 4: Estrategia Funcional

Precio

No existen precios establecidos por servicio brindado, ya que hasta el momento surgían a partir de la negociación con el cliente. Por lo tanto, se recomienda establecer precios por planes de servicios estándares y en el caso que el cliente requiera de servicios adicionales no contemplados en los planes, se cotizará en base a una cartilla de ventas detallada en la etapa táctica del presente trabajo.

Analizando la competencia, se pudo observar que las grandes empresas no promocionan planes o combos de servicios, sino que todo se cotiza por separado en base a las necesidades del cliente a precios muy elevados, a diferencia de empresas Pymes que ofrecen planes accesibles. A partir de esto se recomienda establecer los siguientes precios competitivos en el mercado para los planes detallados en “programa 1”.

Plan 1: \$8500

Plan 2: \$12000

Plan 3:\$16000

Los importes son mensuales y el plazo mínimo de compra son tres meses.

En caso de adquirir un plan por 6 meses se realiza un 15% de descuento y por 12 meses un 20% .

Producto

Los productos/servicios que se ofrecerán al mercado se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Identidad Corporativa

Incluye la identidad corporativa de la empresa e identidad de productos/servicios.

- Imprenta

Incluye tarjetas personales, factureros, remitos, hojas membretadas, carpetas empresariales, entre otros.

- Publicidad

Incluye el diseño y gestión de todas las piezas necesarias para realizar campaña publicitaria gráfica y en medios audiovisuales (televisión, radio, redes sociales)

- Promoción

Incluye el diseño y gestión de compra de productos publicitarios que promocionan a la empresa (lapiceras, remeras, gorras,etc)

- Web

Incluye todos los servicios relacionados a páginas web y posicionamiento SEO

Todos los productos relacionados al rubro web se recomienda ofrecerlos a empresas con capital necesario para realizar la inversión, ya que por lo general el servicio es costoso y se consume más de una vez al año; debido a cambios, actualizaciones y mantenimiento necesario para generar resultados.

Promoción

La promoción de los productos/servicios se realizará a través de Facebook y mediante la utilización de google adwords.

Principalmente la campaña de Facebook tendrá dos ejes: concientización de la importancia del marketing digital y publicidad para las empresas y publicidad de productos y servicios que ofrece Vuja De.

Plaza

Se diseñará e implementará una página web para que los clientes puedan conocer acerca de la empresa, acceder a la cartilla de productos/servicios que ofrece la empresa, realizar pedidos, cotización de algún plan personalizado, realizar reclamos y sugerencias y evaluar el servicio brindado.

Etapa Táctica

En esta etapa se detallan todas las acciones que se proponen implementar.

Programa 1: Programa de Promociones

Tabla 13

Información sobre el programa N°1

Descripción General	A partir de este programa se definirán tres planes promocionales para difundir en el mercado y lograr concretar ventas por un plazo mínimo de 3 meses.
Objetivos del programa	<ul style="list-style-type: none">- Lograr que el 100% de los vendedores sepan en detalle lo que implica cada producto/servicio para poder ofrecerlo a potenciales clientes.- Incrementar el posicionamiento en el mercado.- Fomentar la venta de planes que generen un ingreso para la empresa constante por un tiempo.- Aportar al objetivo de incrementar las ventas en un 100%.
Responsables	Diseñador: encargado de diseñar la cartilla de ventas y piezas gráficas para difusión. Dos ejecutivos de cuentas: encargados de ventas y seguimiento de empresas interesadas. Un director: encargado de difusión a través de redes y envío masivo de mailing.
Plazo	A partir del 01-03-2018 al 31-08-2018.

Fuente: elaboración propia

Metodología

A continuación se detallan los pasos requeridos para poder llevar a cabo el programa.

1. Durante el mes de Febrero se diseñarán diez piezas gráficas: ocho para Facebook y dos para envío masivo de mailing para difundir los planes a promocionar.
2. El director de producción con experiencia en marketing digital realizará la difusión a través de Facebook a partir del 01-03-2018.
3. El director realizará gestionará el envío masivo de mailing durante la primer semana de Marzo y Mayo.
4. Dos ejecutivos de cuentas se encargan de cargar en una base de datos a los interesados y realizan un seguimiento a partir de llamadas y reuniones para concretar ventas. Cabe destacar, que uno de los ejecutivos de cuentas es la directora de administración.

Cuando una persona esté interesada en adquirir los servicios podrá acceder a un link que estará en las gráficas y lo redireccionará a un formulario el cual deberá completar con sus datos, para luego ser contactado por un ejecutivo de cuentas.

Los planes a promocionar abarcan los servicios usualmente más requeridos por los interesados comenzando por el más básico (plan 1) y el más completo (plan 3).

Plan 1: \$8500

- 8 imágenes diseñadas y publicadas por mes en redes sociales
- Creación de página de la empresa en Facebook e Instagram
- Diseño de logo, portada estática e identidad corporativa de la empresa

- Diseño de catálogo de productos/servicios
- Diseño y gestión de impresión de cartel y folletos de la empresa con nuevo logo y promociones

Plan 2: 12000

- 16 imágenes diseñadas y publicadas por mes en redes sociales y 3 imágenes dinámicas de 5 a 8 segundos cada una.
- Creación de página de la empresa en Facebook e Instagram
- Diseño de catálogo de productos/servicios
- Diseño de logo, video de portada e identidad corporativa de la empresa
- Creación y diseño de video de publicidad de 20 segundos (no incluye filmación ni locución)
- Diseño y gestión de impresión de cartel y folletos de la empresa con nuevo logo y promociones

Plan 3: 16000

- 24 imágenes diseñadas y publicadas por mes en redes sociales y 6 imágenes dinámicas de 5 a 8 segundos cada una.
- Creación de página de la empresa en Facebook e Instagram
- Diseño de catálogo de productos/servicios
- Diseño de logo, video de portada e identidad corporativa de la empresa
- Creación y diseño de video de publicidad de 20 segundos (no incluye filmación ni locución)
- Diseño y gestión de impresión de cartel y folletos de la empresa con nuevo logo y promociones
- Servicio de fotografía profesional para publicitar productos o servicios
- Diseño y gestión de compra de productos publicitarios para promocionar a la empresa (ejemplo: tazas, lapiceras, almanques, etc)

Existen otros servicios como por ejemplo videos en 2D, 3 D o diseño de página web que son muy solicitados pero por su gran diversidad de acuerdo a las preferencias de cada cliente se cotizan por separado.

Indicadores de Control

Los indicadores que se recomienda utilizar para poder medir los resultados alcanzados mensualmente serán los que se detallan a continuación.

- Número de personas interesadas que completaron el formulario con sus datos
- % de personas a las que se contactó
- Número de planes vendidos
- Número de personas que adquirieron servicios/ Número de personas interesadas
- Ventas de planes promocionados por mes/ Ventas totales por mes

Costos

Los siguientes son los costos que la empresa debería afrontar para implementar el programa.

Tabla 14
Costos del programa N° 1

DETALLE	COSTOS
Costos de Mano de Obra: <ul style="list-style-type: none"> - \$1335 por 5 hs de trabajo de diseñador por única vez para diseñar las piezas gráficas. - \$9300 mensual por sueldo de un ejecutivo de cuentas que trabajará part time, calculado según categoría vendedor A. 	\$57135
Difusión a través de Facebook: <ul style="list-style-type: none"> - \$3000 de inversión mensual para publicitar los planes. 	\$18000
Envíos masivo de Mailing y publicidad en diario digital: <ul style="list-style-type: none"> - Inversión por única vez para alquilar base de datos de infonegocios (detallado en el programa 5, de aproximadamente 52691 contactos y 2 envíos. 	\$8840
TOTAL	\$83975

Fuente: elaboración propia

Programa 2: Reclutamiento y Selección

Tabla 15
Información del programa N° 2

Descripción General	Con el siguiente programa se propone realizar el reclutamiento y selección de dos diseñadores gráficos y un ejecutivo de cuentas, teniendo en cuenta algunas herramientas para contratar los mejores perfiles posibles para la empresa.
Objetivo del programa	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con la mano de obra necesaria para apalancar el crecimiento de ventas planeado. - Incrementar el nivel de calidad de los servicios brindados debido a la experiencia y capacitación profesional de los empleados - Reclutar personal alineado con los valores de la organización para generar sinergia en el trabajo. - Crear y fomentar el trabajo en equipo.
Responsables	Los directores de la empresa serán los responsables finales del programa.

Plazo	Desde el 01-02-2018 al 28-02-2018
-------	-----------------------------------

Fuente: elaboración propia

Metodología

El reclutamiento de los tres perfiles se realizará a través de dos medios: campaña de referidos, a través de conocidos o amigos y búsqueda externa, a partir de anuncio publicado en Computrabajo y página de Facebook de la empresa.

Los requisitos y descripción de puesto para el puesto laboral de diseñador gráfico y ejecutivo de cuentas son:

Diseñador Gráfico

Descripción de Puesto:

- Desarrollo de Branding
- Diseño de piezas gráficas para redes, mailing y páginas web.
- Diseño de imprenta
- Edición de fotografías
- Creación de Contenido para medios

Requisitos:

- Edad entre 20 y 30 años
- Experiencia comprobable en el puesto, mínimo 1 año
- Conocimiento nivel intermedio Adobe Photoshop, Adobe Lightroom, Adobe Illustrator
- Disponibilidad para trabajar part time (mañana y tarde)
- Se valorará poseer estudios en carreras afines y cursos realizados. (No Excluyente)
- Perfil orientado a resultados y trabajo en equipo.
- Actitud proactiva y creativa

Ejecutivo de Cuentas

Descripción de Puesto:

- Atención al cliente de manera presencial y a través de redes sociales/teléfono/email.
- Investigar y contactar a potenciales clientes con el fin de generar nuevos negocios.
- Ejecutar acciones para fidelizar a los clientes.
- Cumplir con objetivos comerciales propuestos por la directora del área.

Requisitos

- Edad entre 20 y 40 años
- Experiencia comprobable en el puesto, mínimo 1 año
- Conocimiento nivel básico en Excel
- Perfil orientado a resultados, atención al cliente y trabajo en equipo
- Disponibilidad para trabajar part time (mañana y tarde)

El 01/02/2018 la directora de Administración publicará un aviso gratuito en el portal de Computrabajo y en la página oficial de Facebook de la empresa para comenzar el reclutamiento para los tres puestos vacantes.

Se recibirán curriculums de los dos perfiles y portfolios en el caso de los diseñadores hasta el 16-02-2018. Luego ambos directores analizarán cada perfil reclutado de acuerdo a los requisitos establecidos y llamarán a los seleccionados para una entrevista individual.

La semana del 19-02-2018 al 22-02-2018 se realizarán las entrevistas. Se recomienda llevarlas a cabo en una cafetería al no poseer lugar físico propio de la empresa. Los dos directores de Vuja De asistirán a las entrevistas en conjunto, completando las observaciones realizadas en una planilla digital, ver anexo N°5. Los entrevistadores tomarán nota en su computadora.

Las entrevistas individuales se realizarán de acuerdo al siguiente cronograma de temas:

- Presentación del entrevistador
- Presentación del entrevistado
- Preguntas sobre la experiencia del candidato
- Preguntas sobre estudios y/o cursos realizados
- Preguntas sobre competencias y habilidades

El día 23 de Febrero se notificará por teléfono a las personas seleccionadas, que el día 26 y 27 de Febrero deberán asistir a una capacitación y el 01 de Marzo comenzarán a trabajar.

Indicadores de Control

Los indicadores que se recomienda utilizar para poder medir los resultados serán los que se detallan a continuación.

- Número de perfiles que realizaron la entrevista grupal/Número de personas reclutadas para la posición de diseñador gráfico.
- Número de perfiles que realizaron la entrevista grupal/ Número de personas reclutadas para la posición de ejecutivo de cuentas.
- Cantidad de personas seleccionados para la entrevista grupal que no asistieron
- Número de perfiles seleccionados para la entrevista individual/
Número de perfiles que realizaron la entrevista grupal

- Cantidad de personas seleccionados para la entrevista individual que no asistieron
- Número de puestos cubiertos/ Número de puestos vacantes

Costos

Los únicos costos a contemplar para la implementación del programa son los viáticos para desayunos o meriendas de los entrevistadores en el lugar seleccionado.

El presupuesto por día \$130, en cuatro días establecidos el total es \$520.

Programa 3: Capacitación de Miembros

Tabla 16

Información del programa N° 3

Descripción General	Con el siguiente programa se planea capacitar a los miembros sobre la estrategia de la empresa, objetivos a corto, mediano y largo plazo, procesos y responsabilidades cada persona que conforma el equipo.
Objetivo del programa	<ul style="list-style-type: none">- Lograr que todos los miembros del equipo de Vuja De tengan claridad en la visión, misión, valores, estrategia, objetivos.- Fomentar el trabajo sinérgico a partir de capacitar sobre las responsabilidades de cada uno, objetivos individuales y su contribución al objetivo grupal.- Generar compromiso y sentimiento de pertenencia en los miembros del equipo con la empresa.
Responsables	Los responsables finales de este programa son los dos directores de la empresa.
Plazo	Desde el 26-02-2018 al 27-02-2018 inclusive capacitación a los miembros.

Fuente: elaboración propia.

Metodología

Se sugiere dividir la capacitación en dos días para poder cumplir con las tareas de trabajo diarias.

Desde el 21/02/2018 al 23/02/2018 inclusive los directores realizarán en equipo las presentaciones con sus respectivos contenidos para las dos capacitaciones. Las mismas se realizarán por la mañana durante 2 hs ambos días en una cafetería que posea de un espacio tranquilo para trabajar. Los desayunos durante los eventos serán cubiertos por la empresa.

Para el segundo día se requerirá a los miembros llevar su computadora para que puedan visualizar individualmente cada herramienta nueva de trabajo.

Se sugiere el siguiente cronograma de temas para cada día.

26/02/2018

- Visión, Misión y Valores
- Estrategia de la empresa
- Objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa
- Objetivos por área (ventas y producción)
- Espacio de Preguntas

27/02/2018

- Proceso de Ventas
- Proceso de Producción
- Política de Calidad
- Responsabilidades de cada miembro
- Espacio de Preguntas

Luego de cada capacitación habrá un espacio de preguntas para resolver consultas y pedir opinión a los miembros del equipo sobre los temas comunicados. Luego, se enviará por email una encuesta para corroborar lo aprendido, ver en anexo N°6 un ejemplo recomendado para cada día. Una vez completadas todas las encuestas, se enviarán las presentaciones por email a cada empleado.

Indicadores de Control

Los indicadores que se recomienda utilizar para poder medir los resultados alcanzados serán los que se detallan a continuación.

- Número de encuestas respondidas
- % de aprendizaje aprendido por parte de los miembros según el cronograma

Costos

El tiempo insumido en las capacitaciones serán comprendidas en el horario laboral por lo que no se deberán pagar horas extras.

El único costo del programa serán los desayunos de esos días. Se recomienda presupuestar \$100 por persona, teniendo en cuenta que son seis personas el costo total será de \$600.

Programa 4: Estandarización de proceso productivo

Tabla 17
Información del programa N° 4

Descripción General	Con el siguiente programa se buscará estandarizar el proceso productivo para los servicios de marketing digital y publicidad que brinda la empresa. Se abarcará el proceso desde que un potencial cliente demuestra interés por adquirir servicios hasta la entrega de los servicios/productos.
Objetivo del programa	-Agilizar los procesos de ventas y producción asegurando un nivel estándar de calidad en cada actividad. -Fomentar la medición de la calidad de los servicios brindados. - Definir responsabilidades y tareas entre los miembros del equipo.

	<ul style="list-style-type: none"> -Unificar la información de cada pedido de los clientes en una misma herramienta. - Mejorar la atención al cliente y calidad de los servicios brindados. -Fomentar la actitud proactiva en las personas que forman parte del equipo. - Aportar al objetivo de adquirir el 100% de recursos necesarios para apalancar el crecimiento.
Responsables	Los dueños de Vuja De serán responsables finales de la creación de herramientas utilizadas y de la implementación por parte de todo el equipo.
Plazo	<p>Desde el 19-02-2018 al 23-02-2018 creación de herramientas.</p> <p>Desde el 26-02-2018 al 28-02-2018 capacitación a todo el equipo y transferencia de datos a nuevas herramientas.</p> <p>A partir del 01-03-2018 implementación de estandarización en procesos de ventas y producción.</p>

Fuente: elaboración propia

Metodología

Se propone realizar una reunión de equipo para poder definir entre todos cómo estandarizar el proceso de ventas y de producción. Además de establecer puntos claves a tener en cuenta en la creación de herramientas de acuerdo a la experiencia hasta ahora obtenida.

Proceso de Ventas

Cuando un cliente esté interesado en alguno de los servicios brindados podrá acceder mediante un link, difundido en la página oficial de Facebook, página web o a través de envío masivo de mails, a un formulario para luego ser contactado (ver anexo N°7).

Será muy importante que cada interesado complete el formulario porque toda la información se recopilará en una base de datos, a partir de la cual los ejecutivos de cuenta realizarán seguimiento.

Los ejecutivos de cuentas serán dos personas: una persona contratada para que trabajé 4 hs por día de Lunes a Viernes y por otro lado, la directora encargada de la administración de la empresa, estará realizando las mismas tareas en el turno que no trabaje el vendedor.

La planilla de seguimiento, ver anexo N° 8, contendrá los datos del potencial cliente, registrados automáticamente, cada vez que alguien complete el formulario de contacto. Además existirá una columna llamada “Estado” que permitirá visualizar en qué etapa del proceso de respuesta se encuentra cada consulta además de las observaciones.

Las etapas recomendadas son las siguientes:

- Interesado- Gestión de Presupuesto
- Interesado- Presupuesto Enviado
- Interesado-Consulta Resuelta
- Falta contactarse
- No interesado
- Venta Realizada

La política recomendada de respuesta a las consultas es máximo 24 hs. El procedimiento es el siguiente:

- Llamar por teléfono al potencial cliente que completó el formulario
- En el caso que no atienda se lo podrá llamar una vez más como máximo en el día. Además se enviará un email informando que la empresa estuvo intentando comunicarse y se solicitará que responda confirmando un horario para ser contacto nuevamente.
- Si se pudo contactar al potencial cliente se solicitará mayor información sobre la consulta realizada para brindar solución personalizada de acuerdo a las necesidades específicas. El objetivo de la llamada es conocer en detalle lo que el interesado requiere, brindar información sobre los servicios de Vuja De y enviar el presupuesto en el caso necesario.
- En cada llamada el ejecutivo de cuentas mencionará el siguiente discurso:

“Vuja De es una empresa innovadora del mercado que brinda soluciones a través de servicios profesionales de marketing y publicidad a empresas que buscan crecer en su rubro. La política de la empresa se basa en dos pilares: brindar un servicio de alta calidad, cumpliendo los plazos definidos y establecer una relación a largo plazo con el cliente.”

- Luego de recabar toda la información necesaria, se solicita al director encargado de producción que realice el presupuesto para ser enviada en máximo 24 hs.

- Luego de enviado el presupuesto, se realizará seguimiento para poder conocer la decisión del cliente de adquirir servicios y en el caso contrario pedir información sobre los motivos por los cuales no se trabajará con Vuja De.

Proceso de Producción

- Pedido de Producción

Una vez realizada la venta, el ejecutivo de cuentas completará un formulario para poder realizar el pedido al área de producción, ver anexo N° 9.

El formulario contendrá todos los productos/servicios que puede requerir un cliente y las especificaciones a tener en cuenta.

Cada pedido será recibido por el director de producción, quién definirá las responsabilidades entre los tres diseñadores y él para cumplir con los plazos de entrega.

- Planilla de Seguimiento de Pedidos

Todos los datos del formulario se registrarán automáticamente en una planilla de seguimiento de pedidos, la cual será solamente gestionada por el director de producción quién actualizará el estado de cada servicio/ producto.

Los siguientes son el listado de estados que se recomienda para cada rubro del pedido.

Estado de Identidad Corporativa	Estado de Imprenta	Estado de Publicidad	Estado de Promoción	Estado de Web	Observaciones
Diseño en Proceso ▾	Diseño en Proceso ▾	Diseño en Proceso ▾	Diseño en Proceso ▾	Diseño en Proceso ▾	
Entregado ▾	En Imprenta ▾	En Imprenta ▾	Elaborando ▾	Implem. Pos. ▾	
▾	Entregado ▾	Producción de Vide ▾	Entregado ▾	En ejecución de mant. ▾	
▾	▾	Edición de Video ▾	▾	Entregado ▾	
▾	▾	Entregado ▾	▾	▾	
▾	▾	▾	▾	▾	

Para los clientes que adquieran servicios de: community manager, publicaciones en redes sociales, posicionamiento SEO, diseño de páginas web y servicio de mailing; se les enviarán reportes mensuales de los resultados alcanzados.

- Política de Calidad

Se recomienda estandarizar la medición de la calidad de cada servicio/producto elaborado, por lo que se proponen los siguientes pasos.

1. Luego de realizar el pedido de producción se mantendrá contacto con el cliente, mínimo dos veces, informando la etapa en la que se encuentra su pedido hasta que se realice la entrega final.
2. Una vez finalizada cada etapa de producción de acuerdo a la planilla de seguimiento, se sugiere que el director del área realice un control de calidad para asegurar la coherencia entre lo que solicitó el cliente y lo que se ejecutó.
3. Luego de la entrega final se sugiere enviar por email una encuesta de satisfacción, ver anexo N° 10. En el caso de no recibir respuesta se llamará por teléfono al cliente y se realizarán las mismas preguntas para ser completadas por el ejecutivo de cuentas.

En el caso de clientes que adquieren el servicio de community manager, publicaciones en redes sociales, posicionamiento SEO, diseño de páginas web y/o servicio de mailing por un plazo mayor a un mes, se sugiere enviar la encuesta de manera mensual.

4. La directora de la administración de Vuja De elaborará un reporte de calidad para mostrar a todo el equipo en una reunión mensual.

Luego entre todos se debatirá sobre los errores cometidos y se planificarán mejoras.

Indicadores de Control

Los indicadores que se recomienda utilizar para poder medir los resultados alcanzados mensualmente serán los que se detallan a continuación.

- Número de consultas que faltan responder/Número total de consultas recibidas
- Número de presupuestos enviados/Número total de consultas recibidas
- Número de ventas realizadas/Número total de consultas recibidas
- Número de ventas realizadas/Número de presupuestos enviados
- Promedio de tiempo en responder a todas las consultas recibidas
- % Grado de cumplimientos en plazos de entregas por cada rubro de formulario de pedido (Identidad Corporativa, Imprenta, Publicidad, Promoción, Web)
- Promedio de tiempo de demoras cuando no se cumplen los plazos de entrega.
- % de reportes enviados a clientes
- % Encuestas de satisfacción enviadas

Costos

Los formularios, encuestas, planillas, bases de datos y procedimientos sugeridos no tienen costo ya que las realizará la directora de administración por única vez utilizando Google Forms y Excel.

Los dos diseñadores recomendados para poder implementar la estandarización en los procesos requerirán de una inversión de \$7500 por mes cada uno.

Programa 5: Campaña de Marketing y Publicidad

Tabla 18

Información sobre el programa N°5

Descripción General	A través de este programa se sugiere realizar una campaña de marketing y publicidad, para posicionar a Vuja De a través del lanzamiento al mercado de los servicios y productos. La campaña se basará en cuatro pilares: Facebook, google adwords, campana de mailing y merchandising.
Objetivo del programa	- Incrementar las ventas en un 100%. - Posicionar a la empresa en el mercado.
Responsables	Diseñadores Gráficos: creación de contenido y diseño de piezas gráficas para publicidad en redes, mailing y medios. Director de Producción: responsable final del programa
Plazo	01/02/2018 al 31/08/2018

Fuente: elaboración propia

Metodología

Durante el mes de Enero el director de producción planeará en conjunto con el diseñador la campaña de marketing y publicidad. Por otro lado, el diseñador gráfico desarrollará el branding de la empresa y el diseño de las piezas gráficas para la primera semana de campaña.

- Facebook

Se recomienda realizar una publicación por día en Facebook a partir del mes de Febrero, enfocando el contenido en el valor agregado que ofrece la empresa y los beneficios específicos de cada servicio para el negocio principal del potencial cliente.

Por ejemplo, “Beneficios de poseer página web ecommerce para tu negocio”. El presupuesto a invertir en dicho mes será de \$5000, distribuido de la siguiente manera: 60% en promoción de fanpage y 40% en promoción de publicaciones.

A partir del 01/03/2018 comenzará el lanzamiento de la campaña de publicidad de los planes en promoción, detallados en el programa número uno. Por lo tanto, al haber dos campañas de facebook, la inversión mensual será de \$2000 para la campaña mencionada en este programa, distribuidos un 80% en promoción de fanpage y 20% en promoción de publicaciones. A diferencia de la campaña de planes promocionales que invertirá el 100% en promoción de publicaciones.

Es importante destacar, que se recomienda delegar la responsabilidad de todos los diseños para campañas de marketing y publicidad de Vuja De, a un solo diseñador. De esta manera, el 100% del trabajo de los otros diseñadores gráficos se enfocará en servicios para clientes.

Cada semana el diseñador realizará la creación de contenido y diseños necesarios para las publicaciones en redes de la semana próxima.

El director de producción realizará las publicaciones en redes y gestionará la implementación del presupuesto.

- Google Adwords

Se realizará la publicación de un anuncio desde el 01-03-2017 para atraer a más clientes a partir de las búsquedas que realizan en Google. El alcance del anuncio será para la provincia de Córdoba y el presupuesto a invertir es de \$3000 mensuales.

Se sugiere el siguiente listado de palabras para implementar en el anuncio:

Tabla 19*Listado de palabras para publicidad en Google Adwords*

Páginas web	Videos Publicitarios
Ecommerce	Landing Page
Folletos	Diseño Gráfico
Carteles	Branding
Marketing digital	Logo
Merchandising	Marca
Community Manager	Publicidad
Videos Institucionales	Marketing

- Campaña de mailing

Se sugiere realizar envío masivo de mails a partir del 01-03-2018 a través de una base de datos que sea el público objetivo al cuál apunta la empresa, para realizar una campaña más agresiva de marketing digital y atraer mayor cantidad de clientes.

Luego de realizar una investigación acerca de medios digitales se recomienda acceder al servicio de envío que brinda Infonegocios, debido a que de acuerdo al siguiente análisis de su base de datos de lectores, se considera una gran oportunidad de negocios para la empresa.

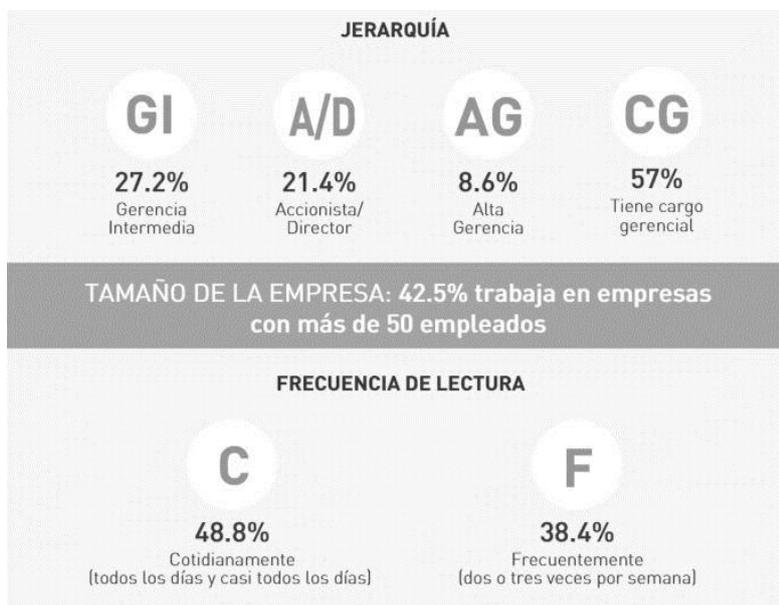


Figura 5- Información de contactos de base de datos

Fuente: información brindada por Infonegocios

El presupuesto consultado es de \$35360 por única vez e incluye:

- 8 envíos masivos de mailing a la base de datos de infonegocios de lectores que contiene 52691 contactos a realizar cuando la empresa desee durante el año.

Además por cada envío de mailing envían un reporte detallado de los emails enviados y la tasa de apertura para poder medir la efectividad.

Para implementar esta acción el diseñador realizará el diseño de todas las piezas gráficas necesarias y el director de producción controlará la ejecución de lo pautado con el proveedor.

- Merchandising

Se recomienda invertir durante Febrero en productos publicitarios de la empresa para realizar publicidad y fidelizar a los clientes.

El director de producción realizará las tareas de gestión de compra del merchandising seleccionado y el diseñador gráfico diseñará o adaptará el logo de la marca en caso de ser necesario.

Los productos recomendados para regalar a clientes se clasificarán de la siguiente manera:

Tabla 20

Clasificación de clientes

Tipos de Clientes	Premios a regalar
Cliente tipo 1 Monto invertido en Vuja De +de \$15000	Bolsa ecológica Lapicera
Cliente tipo 2 Monto invertido en Vuja De + de \$25000	Bolsa ecológica Lapicera Llavero metálico
Cliente tipo 3 Monto invertido en Vuja De + de \$35000	Bolsa ecológica Lapicera Llavero metálico Agenda empresarial

Fuente: elaboración propia

Indicadores de Control

Los indicadores mensuales recomendados para este programa son los siguientes:

- Número de personas que se conocieron Vuja De a través de Facebook
- Número de personas que conocieron Vuja De a través de emails
- Número de personas que conocieron Vuja De a través de Google
- Número de ventas realizadas

Facebook

Se sacarán las métricas desde las estadísticas que brinda Facebook.

- Número de seguidores
- Número de visitas a la página
- Número promedio de interacciones con publicaciones
- Número promedio de alcance total

Google Adwords

- Número de clicks realizados en el anuncio de la empresa

Campaña de Mailing

- Tasa de apertura de emails
- Número de envíos realizados
- Número de contactos totales a los que se les envió email

Merchandising

- Número de kits de merchandising entregados a clientes tipo 1
- Número de kits de merchandising entregados a clientes tipo 2
- Número de kits de merchandising entregados a clientes tipo 3

Costos

Se detalla el presupuesto aproximado de merchandising de acuerdo a la investigación realizada.

Tabla 21
Costos de Merchandising

Productos	Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Bolsa ecológica	Tamaño 30 cm x 40 cm, con manija riñón	300 unidades	\$14,10 con IVA	\$4230
Lapicera	Lapiceras cuerpo y grip negro	300 unidades	\$7 con IVA	\$2100
Llavero	Llave de metal cuadrado	50 unidades	\$38 con IVA	\$1900
Agenda empresarial	17 cm ancho 12 cm alto, tapa y contratapa blanda	30 unidades	\$120 con IVA	\$3600
			TOTAL	\$11830

Fuente: elaboración propia

El presupuesto total necesario para la implementación del programa es el siguiente:

Tabla 22
Costos del programa N°5

Detalle	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Total
Facebook	\$5000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$17000
Google Adwords	\$0	\$3000	\$3000	\$3000	\$3000	\$3000	\$3000	\$18000
Pauta en medio digital	\$0	\$35360	0	0	0	0	0	\$35360
Merchandising	\$11830	\$0	\$0	\$0	0	0	0	\$11830
Totales	\$16830	\$40360	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$82190

Fuente: elaboración propia

Programa 6: Espacio Físico de Trabajo

Tabla 23

Información de programa N° 6

Descripción General	A través de este programa se sugiere planear y presupuestar un espacio físico de trabajo para la empresa. Se considera necesario tener una sede central para poder atender a los clientes y trabajar en equipo.
Objetivo del programa	<ul style="list-style-type: none">- Mejorar al 100% la comunicación y coordinación del trabajo entre los miembros del equipo.- Generar visibilidad de la empresa para el cliente externo.- Brindar atención al cliente de manera presencial.- Brindar seguridad al potencial cliente respecto a la existencia de la empresa para que adquiera servicios.
Responsables	La directora de administración será la responsable final del programa.
Plazo	Desde el 01/02/2018 búsqueda de presupuestación. A partir del 01-03-2018 comienzo de alquiler de espacio físico de trabajo.

Fuente: elaboración propia

Metodología

Debido a la alta inversión que requiere alquilar un lugar para establecer la empresa, además de comprar muebles, carteles y otros elementos de diseño de interior necesarios; se recomienda a alquilar un espacio de coworking. De esta manera, la empresa podrá contar con un espacio propio equipado para desarrollar sus actividades e incluso acceder a salas de reunión privadas.

La directora de administración se encargará de pedir presupuestos a espacios de coworking a principios del mes de Febrero, dentro del barrio de Nueva Córdoba y sus alrededores; ya que se ubica en el centro de la ciudad, donde se encuentra su público objetivo.

Los espacios de coworking relevados son los siguientes:

- Co-Innova
- Brookling Coworking
- Flug Coworking
- Incutex
- La Maquinita
- Inbox
- Coworking Cor
- Worka

Debido a que los presupuestos se realizan en base a cantidad de horas, se recomienda alquilar 48 hs mensuales, 4 hs tres veces por semana. Luego a mediano plazo dependiendo de la cantidad de clientes y ventas mensuales se sugiere analizar el incremento de horas.

Es importante tener en cuenta que se requerirá tener acceso a salas de reuniones privadas para atender personalmente a cada cliente. Hay que analizar las propuestas de cada lugar, ya que algunos ofrecen descuentos si se compran más de cierta cantidad de horas, oficinas propias para el equipo bonificando horas en salas de reunión, entre otras.

Para poder organizar los horarios de trabajo de los empleados, teniendo en cuenta que tiene que hay que cubrir el turno mañana y tarde y trabajan de manera part time, se recomienda el siguiente cronograma semanal:

Tabla 24
Horarios de trabajo

Empleados	Día 1 Horario de 9 a 13	Día 2	Día 3 Horario de 14 a 18 hs	Día 4	Día 5 Horario de 9 a 13
Ejecutivo de Cuentas	Trabaja en Espacio Coworking	Trabaja desde su casa de 9 a 13 hs	Trabaja en Espacio Coworking	Trabaja desde su casa de 9 a 13 hs	Trabaja en Espacio Coworking
Diseñador de Vuja De	Trabaja en Espacio Coworking	Trabaja desde su casa de 9 a 13 hs	Trabaja en Espacio Coworking	Trabaja desde su casa de 9 a 13 hs	Trabaja en Espacio Coworking
Diseñador 1	Trabaja en Espacio Coworking	Trabaja desde su casa de 9 a 13 hs	Trabaja en Espacio Coworking	Trabaja desde su casa de 9 a 13 hs	Trabaja en Espacio Coworking
Diseñador 2	Trabaja en Espacio Coworking	Trabaja desde su casa de 14 a 18 hs	Trabaja en Espacio Coworking	Trabaja desde su casa de 14 a 18 hs	Trabaja en Espacio Coworking
Director de Producción	Trabaja en Espacio Coworking. Por la tarde trabaja desde su casa.	Trabaja desde su casa full time	Trabaja en Espacio Coworking. Por la tarde trabaja desde su casa.	Trabaja desde su casa full time	Trabaja en Espacio Coworking. Por la tarde trabaja desde su casa.
Directora de Administración	Trabaja en Espacio Coworking. Por la tarde trabaja desde su casa.	Trabaja desde su casa full time.	Trabaja en Espacio Coworking. Por la tarde trabaja desde su casa.	Trabaja desde su casa full time.	Trabaja en Espacio Coworking. Por la tarde trabaja desde su casa.

El cronograma se detalla a modo de ejemplo ya que los días alquilados en espacio coworking no necesariamente tienen que ser Lunes, Miércoles y Viernes.

La directora de administración realizará tareas administrativas y de ventas en

el turno que no trabaje el ejecutivo de cuentas. Y el director de operaciones realizará tareas de los diseñadores en casos de urgencia, que ocurran durante los turnos que no trabajen los mismos.

Indicadores de Control

Se sugiere controlar el programa a partir de una planilla de horarios por cada empleado, para corroborar las horas mensuales trabajadas por mes.

La planilla será creada por la directora de administración y completada por cada empleado a partir de Google Drive.

A continuación se detalla una planilla sugerida.

PLANILLA DE HORARIOS DE MARZO			
Planilla de Horarios de Ejecutivo de Cuentas			
Fecha	Horario de entrada	Horario de salida	Tiempo total trabajado
1/03/2018	9:00	13:00	4,00
2/03/2018	9:00	13:00	4,00
3/03/2018			
4/03/2018			
5/03/2018	9:00	13:00	4,00
6/03/2018	9:00	13:00	4,00
7/03/2018	14:00	18:00	4,00
8/03/2018	9:00	13:00	4,00
9/03/2018	9:00	13:00	4,00
10/03/2018			
11/03/2018			
12/03/2018	9:00	13:00	4,00
13/03/2018	9:00	13:00	4,00
14/03/2018	14:00	18:00	4,00
15/03/2018	9:00	13:00	4,00
16/03/2018	9:00	13:00	4,00
17/03/2018		5:00	
18/03/2018		6:00	
19/03/2018	9:00	13:00	4,00
20/03/2018	9:00	13:00	4,00
21/03/2018	14:00	18:00	4,00
Horas Extra			0
Subtotal de horas trabajadas			88
Cantidad total de horas trabajadas			88

Figura 6- Planilla de horarios mensual

Fuente: elaboración propia

Costos

De acuerdo a los presupuestos obtenidos, el costo promedio necesario para la implementación es el siguiente.

Tabla 25

Costos de programa N° 6

Cantidad de semanas por mes	Cantidad de horas por semana	Cantidad total de horas	Precio por hora	Costo total por mes
4 semanas	12 hs	48 hs	\$235	\$11280

Fuente: elaboración propia

Programa 7: Página Web

Tabla 26

Información de programa N° 7

Descripción General	A través de este programa se sugiere invertir en la creación de una página web para Vuja De, ya que será un canal más para poder publicitar la empresa y brindar toda la información necesaria para que los potenciales clientes conozcan los servicios y el modo de trabajo.
Objetivo del programa	<ul style="list-style-type: none">- Fomenta la imagen profesional y seria de la empresa.- Centralización de toda la información sobre Vuja De.- Permite visualizar contenido que por la extensión de caracteres no se recomienda publicar en Facebook.- Posibilita la realización de consultas o pedidos de presupuestación por los potenciales clientes.
Responsables	El diseñador de Vuja De realizará las piezas gráficas para la página web. El director de producción será el responsable final del programa.
Plazo	Desde 01-01-2018 al 28-02-2018 creación y diseño de página web. A partir del 01-03-2018 lanzamiento de página web.

Fuente: elaboración propia

Metodología

Teniendo en cuenta que Vuja De cuenta con poca antigüedad y recursos se sugiere para este programa realizar un sitio web a partir de plantillas gratuitas que brindan algunas empresas.

Se recomienda tener en cuenta los siguientes puntos clave para cumplir con los objetivos del programa:

- Plantilla de página web gratis
- Hosting de la web
Almacenamiento de datos de sitio web en un servidor para que siempre esté online.
- Compra de dominio
Nombre para identificar la página web (www.vujade.com)
- Compra de dominio para emails corporativos (ejemplo:contactos@vujade.com)

A partir del 01-01-2018 el director de producción comenzará a gestionar los pedidos de presupuestación y selección de los proveedores para comenzar el diseño de la web.

A partir del 01-02-2018 se comenzará a crear el diseño de la web a través de la plantilla, por lo que el diseñador deberá realizar las piezas gráficas necesarias.

Se recomienda que la plantilla tenga los siguientes paneles de información:

- ¿Quiénes somos? .Información sobre la historia de la empresa, visión, misión y valores que destacan al equipo de trabajo.
- ¿Qué hacemos? Información sobre la cartilla de ventas, planes en promoción y otros descuentos actuales.
- ¿Cuál es nuestro valor agregado? Dividirlo en tres pilares: plan de calidad, servicio integral (consultoría en área administrativa-comercial y capacitación en ventas)
- Nuestros clientes- Información sobre opiniones recibidas de clientes en las encuestas de calidad.

- Contacto- Información para contactar a la empresa, dirección y horarios de atención. Vincular el formulario de contacto detallado en el capítulo diez, para que puedan realizar consultar o pedir presupuestación.

El 26-02-2018 la página web deberá estar terminada para presentarla a los directores y corregir en caso de ser necesario. El 01-03-2018 se lanzará al público la página web junto con las estrategias de la campaña de marketing digital.

El sitio web será utilizado para la estrategia de google adwords específicamente, ya que cuando algún interesado realice click en el anuncio será derivado al mismo.

Indicadores de Control

Los indicadores sugeridos para controlar la ejecución del programa son los siguientes:

- Número de visitas a la página web
- Número de personas que realizaron consultas y conocieron Vuja De a través de Google

Costos

A partir de la investigación realizada sobre proveedores para la implementación del programa, la inversión sugerida en la siguiente:

Tabla 27

Costos de programa N°7

Detalle	Costos mensuales
Hosting web	\$85
Dominio web	\$22,50
Creación de página web	\$168
Emails corporativos	\$90
Total	\$276,40

Fuente: elaboración propia

Etapa Presupuestaria

En esta etapa se detalla el presupuesto para la implementación de la propuesta y el flujo de fondos proyectado, durante el año 2018.

Presupuesto

La confección del mismo se basa en los costos y plazos de cada uno de los programas planteados en etapa táctica. Se tuvo en cuenta la inflación informada por el Fondo Monetario Internacional del 17,8% anual para el año 2018.

Detalle	Presupuesto para el año 2018							
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Programa 1			\$ 22.808,38	\$ 12.482,45	\$ 12.482,45	\$ 12.482,45	\$ 12.482,45	\$ 12.482,45
Programa 3		\$ 527,71						
Programa 4		\$ 608,90						
Programa 2			\$ 15.222,50	\$ 15.222,50	\$ 15.222,50	\$ 15.222,50	\$ 15.222,50	\$ 15.222,50
Programa 5		\$ 17.079,64	\$ 40.958,67	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17
Programa 6			\$ 11.447,32	\$ 11.447,32	\$ 11.447,32	\$ 11.447,32	\$ 11.447,32	\$ 11.447,32
Programa 7		\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50
Total de Egresos	\$ 0,00	\$ 18.496,76	\$ 90.717,37	\$ 44.506,94	\$ 44.506,94	\$ 44.506,94	\$ 44.506,94	\$ 44.506,94

Figura 7- Presupuesto 2018

Fuente: elaboración propia

Análisis Económico- Financiero

A continuación se detalla el flujo de fondos proyectado de la propuesta para Vuja De y el análisis de los indicadores VAN, TIR y período de recupero, desde Enero a Agosto inclusive del año 2018.

Se puede observar que la evaluación se realizó en base a tres escenarios:

- **Pesimista:** se estima que algunos de los programas o en su conjunto no fueron tan efectivos como se esperaba y el crecimiento para el período fue de un 50%.
- **Deseado:** se estima un crecimiento en ventas del 100%, siendo el objetivo específico detallado para la propuesta.
- **Optimista:** se estima que algunos de los programas o en su conjunto superaron las expectativas deseadas, generando un incremento en ventas del 130%.

Se destaca que para su confección se tuvo en cuenta una inflación estimada anual para el año 2018 de 17,8%, según el Fondo Monetario Internacional. Y la tasa de descuento mensual utilizada es de 2,136%, tomando en cuenta la tasa efectiva mensual informada por el Banco Nación Argentina.

Por otro lado, se espera que el crecimiento en ventas no sea constante mensualmente. Por lo tanto, se estima un bajo crecimiento durante el primer bimestre del año, debido al período de vacaciones que genera deserción poblacional y en algunos casos cierre temporal de empresas. En consecuencia, muchas empresas cuentan con pocos fondos para invertir en marketing y publicidad de sus negocios. A diferencia del segundo y tercer trimestre del año que se estima mayor crecimiento de ventas.

Mes	Crecimiento en ventas % estimado		
	Escenario Pesimista	Escenario Deseado	Escenario Optimista
Enero	2,50%	5%	7,50%
Febrero	4,00%	8%	12,00%
Marzo	5,00%	10%	15,00%
Abril	9,50%	19%	28,50%
Mayo	8,50%	17%	25,50%
Junio	7,50%	15%	22,50%
Julio	6,00%	12%	18,00%
Agosto	7,00%	14%	21,00%
Total	50%	100%	150%

Figura 8 – Crecimiento en ventas % estimado por escenario

Fuente: elaboración propia

Escenario Pesimista	Flujo de Fondos Proyectado para el año 2018							
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Saldo Inicial	\$ 50.741,67	\$ 84.738,58	\$ 101.862,47	\$ 56.406,67	\$ 61.017,67	\$ 69.079,10	\$ 80.185,03	\$ 93.726,56
Ingresos								
Ingresos por ventas	\$ 41.608,17	\$ 43.231,90	\$ 45.261,57	\$ 49.117,93	\$ 52.568,37	\$ 55.612,87	\$ 58.048,47	\$ 60.890,00
Total de Ingresos	\$ 92.349,83	\$ 127.970,48	\$ 147.124,04	\$ 105.524,60	\$ 113.586,03	\$ 124.691,96	\$ 138.233,49	\$ 154.616,56
Egresos								
Mano de Obra	\$ 7.611,25	\$ 7.611,25	\$ 26.015,25	\$ 24.660,45	\$ 24.660,45	\$ 24.660,45	\$ 24.660,45	\$ 24.660,45
Reclutamiento y Selección		\$ 527,71						
Capacitación		\$ 608,90						
Publicidad en Facebook		\$ 5.074,17	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17
Publicidad en Google Adwords			\$ 3.044,50	\$ 3.044,50	\$ 3.044,50	\$ 3.044,50	\$ 3.044,50	\$ 3.044,50
Publicidad a través de mailing			\$ 44.855,63					
Publicidad a través de merchandising		\$ 12.005,48						
Alquiler espacio físico de trabajo			\$ 11.447,32	\$ 11.447,32	\$ 11.447,32	\$ 11.447,32	\$ 11.447,32	\$ 11.447,32
Creación y diseño de Página web		\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50
Total de Egresos	\$ 7.611,25	\$ 26.108,01	\$ 90.717,37	\$ 44.506,94	\$ 44.506,94	\$ 44.506,94	\$ 44.506,94	\$ 44.506,94
Flujo Neto	\$ 84.738,58	\$ 101.862,47	\$ 56.406,67	\$ 61.017,67	\$ 69.079,10	\$ 80.185,03	\$ 93.726,56	\$ 110.109,62

Figura 9- Flujo de Fondos Proyectado 2018- Escenario Pesimista

Fuente: elaboración propia

Inversión Inicial	\$ 346.971,31
VAN	\$ 249.291,59
TIR	16,37%
Periodo de Recupero	2,86 meses

Figura 10- Indicadores flujo de fondos 2018- Escenario Pesimista

Fuente: elaboración propia

Escenario Deseado	Flujo de Fondos Proyectado para el año 2018							
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Saldo Inicial	\$ 50.741,67	\$ 85.753,42	\$ 105.515,87	\$ 64.728,30	\$ 77.863,90	\$ 97.900,36	\$ 124.025,83	\$ 155.022,49
Ingresos								
Ingresos por ventas	\$ 42.623,00	\$ 45.870,47	\$ 49.929,80	\$ 57.642,53	\$ 64.543,40	\$ 70.632,40	\$ 75.503,60	\$ 81.186,67
Total de Ingresos	\$ 93.364,67	\$ 131.623,88	\$ 155.445,67	\$ 122.370,84	\$ 142.407,30	\$ 168.532,76	\$ 199.529,43	\$ 236.209,16
Egresos								
Mano de Obra	\$ 7.611,25	\$ 7.611,25	\$ 26.015,25	\$ 24.660,45	\$ 24.660,45	\$ 24.660,45	\$ 24.660,45	\$ 24.660,45
Reclutamiento y Selección		\$ 527,71						
Capacitación		\$ 608,90						
Publicidad en Facebook		\$ 5.074,17	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17
Publicidad en Google Adwords			\$ 3.044,50	\$ 3.044,50	\$ 3.044,50	\$ 3.044,50	\$ 3.044,50	\$ 3.044,50
Publicidad a través de mailing			\$ 44.855,63					
Publicidad a través de merchandising		\$ 12.005,48						
Alquiler espacio físico de trabajo			\$ 11.447,32	\$ 11.447,32	\$ 11.447,32	\$ 11.447,32	\$ 11.447,32	\$ 11.447,32
Creación y diseño de Página web		\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50
Total de Egresos	\$ 7.611,25	\$ 26.108,01	\$ 90.717,37	\$ 44.506,94				
Flujo Neto	\$ 85.753,42	\$ 105.515,87	\$ 64.728,30	\$ 77.863,90	\$ 97.900,36	\$ 124.025,83	\$ 155.022,49	\$ 191.702,22

Figura 11- Flujo de fondos proyectado 2018- Escenario Deseado

Fuente: elaboración propia

Inversión Inicial	\$ 346.971,31
VAN	\$ 463.395,24
TIR	23,44%
Periodo de Recupero	2,78 meses

Figura 12- Indicadores flujo de fondos 2018 – Escenario Deseado

Fuente: elaboración propia

Escenario Optimista	Flujo de Fondos Proyectado para el año 2018							
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Saldo Inicial	\$ 50.741,67	\$ 86.768,25	\$ 109.169,27	\$ 73.049,94	\$ 94.710,13	\$ 126.721,63	\$ 167.866,63	\$ 216.318,42
Ingresos								
Ingresos por ventas	\$ 43.637,83	\$ 48.509,03	\$ 54.598,03	\$ 66.167,13	\$ 76.518,43	\$ 85.651,93	\$ 92.958,73	\$ 101.483,33
Total de Ingresos	\$ 94.379,50	\$ 135.277,28	\$ 163.767,31	\$ 139.217,07	\$ 171.228,57	\$ 212.373,56	\$ 260.825,36	\$ 317.801,76
Egresos								
Mano de Obra	\$ 7.611,25	\$ 7.611,25	\$ 26.015,25	\$ 24.660,45	\$ 24.660,45	\$ 24.660,45	\$ 24.660,45	\$ 24.660,45
Reclutamiento y Selección		\$ 527,71						
Capacitación		\$ 608,90						
Publicidad en Facebook		\$ 5.074,17	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17	\$ 5.074,17
Publicidad en Google Adwords			\$ 3.044,50	\$ 3.044,50	\$ 3.044,50	\$ 3.044,50	\$ 3.044,50	\$ 3.044,50
Publicidad a través de mailing			\$ 44.855,63					
Publicidad a través de merchandising		\$ 12.005,48						
Alquiler espacio físico de trabajo			\$ 11.447,32	\$ 11.447,32	\$ 11.447,32	\$ 11.447,32	\$ 11.447,32	\$ 11.447,32
Creación y diseño de Página web		\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50	\$ 280,50
Total de Egresos	\$ 7.611,25	\$ 26.108,01	\$ 90.717,37	\$ 44.506,94				
Flujo Neto antes de Imp a las Gcias	\$ 86.768,25	\$ 109.169,27	\$ 73.049,94	\$ 94.710,13	\$ 126.721,63	\$ 167.866,63	\$ 216.318,42	\$ 273.294,82

Figura 13- Flujo de fondos proyectado 2018- Escenario Optimista

Fuente: elaboración propia

Inversión Inicial	\$ 346.971,31
VAN	\$ 677.498,89
TIR	28,82%
Periodo de Recupero	2,71 meses

Figura 14- Indicadores flujo de fondos 2018 – Escenario Optimista

Fuente: elaboración propia

Observaciones

Escenario pesimista: se puede observar que si bien el resultado de la VAN es mayor a 0 indicando que la propuesta agrega valor a la empresa, la TIR obtenida es menor a la tasa de descuento para ese período (17,088%); por lo tanto no se sugiere llevar a cabo el mismo.

Escenario Deseado: en el caso de cumplir con éxito todos los programas y estimaciones planificadas se puede observar que la propuesta es recomendable realizarla, ya que la VAN es mayor a 0 y la TIR es mayor a la tasa de descuento.

Escenario Optimista: al exceder las expectativas en cuanto a las ventas planificadas, la propuesta es rentable en mayor medida a la anterior.

Conclusiones Finales y Recomendaciones

Luego de la realización de este trabajo final de grado, se puede concluir que si bien la empresa cuenta con una ventaja competitiva respecto a la mayoría de sus competidores, es necesario implementar una estrategia de posicionamiento en el corto plazo, ya que sin ella, las posibilidades de ser sustentables económicamente y crecer son muy pequeñas; debido a la alta rivalidad en la industria. Además se observa que la misma, se caracteriza por incrementar las ventas, sin tener en cuenta la calidad de los servicios ofrecidos y la capacidad de los recursos para apalancar dicho crecimiento. Actualmente, la organización ha sobrepasado el límite de producción y no cuenta con organización ni recursos para brindar la diversidad y cantidad de servicios demandados por los cuatro clientes. Es por ello, que se recomienda aplicar de forma integral la propuesta detallada, ya que cada plan potencia el funcionamiento del siguiente, incrementando las posibilidades de éxito en el cumplimiento de los objetivos.

A continuación, se mencionan un conjunto de recomendaciones profesionales para la mejora de la empresa, que no se han desarrollado en el trabajo, debido a que escapan a los objetivos del mismo.

Respecto a los procesos internos de la empresa se sugiere que si bien se plantea un plan específico de mejoras y reestructuración de los mismos, es necesario trabajar en detalle sobre un procedimiento específico de cada etapa de producción para asegurar la medición de los indicadores de control y posterior cumplimiento de objetivos. Además se recomienda elaborar un plan de calidad que abarque al proceso completo, desde el primer contacto con el potencial cliente hasta la entrega del servicio, y una correcta evaluación periódica para implementar acciones de mejoras.

Respecto a relaciones externas, se puede observar que la empresa si bien cuenta con una gran cantidad de proveedores es necesario administrar estratégicamente las relaciones para reducir costos y tiempos de entrega, por lo que se recomienda realizar negociaciones con imprentas gráficas, productores de videos entre otros. Además de gestionar relaciones con medios televisivos, radiales y gráficos para brindar a los clientes mejores ofertas en las campañas.

Desde el punto de vista de recursos humanos, se recomienda a mediano plazo incorporar a un profesional que se encargue de realizar todos los servicios que requieran programación web, para poder reducir costos. Además de reclutar a nuevos vendedores y diseñadores de acuerdo al incremento de ventas, para mejorar la atención al cliente y calidad en los productos y servicios ofrecidos.

Por otro lado, se recomienda organizar el organigrama en base a procesos para asegurar la eficiencia en la producción al momento de trabajar a grandes escalas.

Se recomienda a mediano plazo elaborar una propuesta de mejora salarial y un plan de beneficios para los empleados, ya que de acuerdo al relevamiento, existen mejores ofertas laborales para éste tipo de profesionales en el mercado. Además se sugiere desarrollar un plan de capacitaciones técnicas sobre temáticas actuales como por ejemplo: nuevas herramientas de diseño, nuevas maneras de interactuar con clientes, entre otras.

Respecto a la infraestructura y equipos, se sugiere a mediano plazo invertir en equipos específicos como por ejemplo: drone, cámara osmo, cámaras fotográficas, entre otros; para poder reducir los costos cada vez que se requieren cuando hay que cubrir algún evento o realizar tomas para la creación de videos. Por otro lado, a largo plazo se recomienda evaluar la posibilidad de invertir en un lugar físico propio, del

cual se pueda disponer durante toda la jornada laboral y mejorar la coordinación de tareas, integración y posicionamiento de la empresa.

Respecto al valor agregado de los servicios, se sugiere trabajar con cada cliente sobre el análisis estratégico de la experiencia del consumidor final, ya que brindará un mayor conocimiento sobre cómo satisfacer mejor sus necesidades.

A corto plazo, se recomienda gestionar la obtención de personería jurídica de la empresa, además de registrar la marca para regularizar la situación con el Estado de acuerdo a las reglamentaciones vigentes. De esta manera, podrá operar con transparencia a nivel económico y legal, pudiendo acceder a concursos públicos de campañas de publicidad y beneficios de empresas Pymes actuales a nivel provincial y nacional.

Por último se sugiere la posibilidad de explotar otros mercados fuera de la provincia de Córdoba a mediano plazo, aprovechando los contactos existentes por parte de los directores en la provincia de Neuquén y San Juan. Ya que existen servicios como por ejemplo, creación de páginas web y otros servicios específicos del marketing digital, que se pueden realizar a distancia manteniendo comunicación constante con el cliente a través de nuevas tecnologías como skype.

Capítulo IX: Bibliografía

- David F. R.** (2013). *Conceptos de Administración Estratégica (24ª ed.)*. México: Pearson Educación.
- Hill Charles W. L., Jones Gareth R.** (2009). *Administración estratégica (8ª ed.)*. México: The McGraw Hill.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R.** (2006). *Dirección estratégica (7ª ed.)*. España: Pearson Educación.
- Kotler P., Armstrong G.** (2008). *Fundamentos de Marketing (8ª ed.)*. México: Pearson Educación.
- Kaplan S. R. y Norton D.P** (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión 2000.
- Koontz H., Weihrich H., Cannice M.** (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial (14ª ed.)*. México: The McGraw Hill.
- Martínez Pedrós D., Milla Gutiérrez A.** (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. España: Díaz de Santos
- Robbins, S., Coulter, M.** (2010). *Administración (10ª ed.)*. México: Pearson Educación.
- Sainz de Vicuña Ancín J. M.** (2015). *El plan de marketing en la práctica*. España: ESIC Editorial
- Thompson A.A., Gamble J.E., Peteraf M.A., Strickland III A.J.** (2012). *Administración Estratégica (18ª ed.)* México: The McGraw Hill.

Referencias

- Alfonso R. (2017, 10/03/2017). *10 Tecnologías con las que venderás más en tu comercio*. Recuperado el (16/05/2017) de <http://www.emprendedores.es/gestion/tecnologia-para-comercio>
- Cámara Argentina del Comercio Electrónico (2015, 13/10/2015). *¿ Quiénes son los argentinos que compran en el CyberMonday?*. Recuperado el (16/05/2017) de <http://www.cace.org.ar/novedades/cybermonday-2015/>
- Cámara Argentina del Comercio Electrónico (2015,10/12/2015). *¿Cómo es el perfil de los compradores online en Argentina?*. Recuperado el (16/05/2017) <https://www.tiendanube.com/blog/como-es-el-perfil-de-los-compradores-online-en-argentina/>
- Rojas H. (2017,10/02/2017). *Los argentinos ya compran mucho más por Internet que en los shoppings*. Recuperado el (16/05/2017) de https://www.clarin.com/sociedad/argentinos-compran-internet-shoppings_0_r1J9UIXXx.html
- Confederación Argentina de la mediana empresa (2017,19/06/2017). *Las Pymes podrán acceder con mayor facilidad a fondos del mercado de capitales*. Recuperado el (15/08/2017) de <http://www.redcame.org.ar/contenidos/circular/Las-Pymes-podran-acceder-con-mayor-facilidad-a-fondos-del-Mercado-de-Capitales.8527.html>
- Cromo (2015,16/01/2015). *Cinco Tecnologías que cambiarán las compras*. Recuperado el (16/05/2017) de <http://www.cromo.com.uy/cinco-tecnologias-que-cambiaran-las-compras-n587332>
- De la Rosa I. (2016, 15/05/2016). *Los argentinos, en el podio mundial del uso de las redes sociales*. Recuperado el (16/05/2017) de <http://www.losandes.com.ar/article/los-argentinos-en-el-podio-mundial-de-uso-de-las-redes-sociales>
- Do Rosario J. (2017, 17/05/2017). *Recalculando: consultoras y bancos proyectan menos crecimiento y más inflación para 2017*. Recuperado el (15/08/2017) de

<http://www.infobae.com/economia/2017/05/17/recalculando-consultoras-y-bancos-proyectan-menos-crecimiento-y-mas-inflacion-para-2017/>

Do Rosario J. (2017,27/05/2017). *La economía que viene: qué proyectan para el 2017 los mejores pronosticadores de la Argentina*. Recuperado el (15/08/2017) de <http://www.infobae.com/economia/2017/05/27/la-economia-que-viene-que-proyectan-para-el-2017-los-mejores-pronosticadores-de-la-argentina/>

Donweb (2017, 18/11/2017). *Web Hosting*. Recuperado el (12/12/2017) de <https://donweb.com/es-ar/web-hosting>

Duplika - Soluciones de Internet (2017,13/11/2017) *¿Qué es el hosting?*. Recuperado el (12/12/2017) de <https://duplika.com/que-es-el-hosting/>

Fondo Monetario Internacional (2017,15/10/2017). *Índice de Inflación de Argentina para el año 2018*. Recuperado el (12/12/2017) de <http://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/WEOWORLD/ARG>

Hache Barrois M. (2015,30/09/2015). *Impulsar el comercio electrónico protege el medioambiente y reduce las emisiones de CO2*. Recuperado el (17/05/2017) de <http://www.rrhhdigital.com/fue-noticia/119981/Impulsar-el-comercio-electronico-protege-el-medioambiente-y-reduce-las-emisiones-de-CO2>

Sticco D. (2016, 02/01/2016). *Las 10 principales medidas económicas de Mauricio Macri y 10 asignaturas pendientes*. Recuperado el (17/05/2017) de <http://www.infobae.com/2016/01/03/1780348-las-10-principales-medidas-economicas-mauricio-macri-y-10-asignaturas-pendientes/>

Do Rosario J. (2017,16/04/2017). *Ley de emprendedores: el Gobierno anunciará más financiamiento para crear empresas en 24 hs*. Recuperado el (17/05/2017) de <http://www.infobae.com/economia/2017/04/16/ley-de-emprendedores-el-gobierno-anunciara-mas-financiamiento-para-crear-empresas-en-24-horas/>

Neuman A.A. (2016,15/03/2016). *E-Commerce el desafío legal*. Recuperado el (17/05/2017) de <https://www.cronista.com/legales/E-COMMERCE-EL-DESAFIO-LEGAL-20160406-0015.html>

Wright B. (2015,04/11/2015). *¿Cómo afectan nuestras compras online al medio ambiente?*. Recuperado el (17/05/2017) de https://i-d.vice.com/es_mx/article/como-afecta-al-medio-ambiente-nuestras-compras-online

Capítulo X: Anexos

Anexo N°1: Cuestionario de entrevistas a dueños para definir visión, misión y nombre de la empresa

Cuestionario para entrevista a dueños- Visión/Misión/Nombre

Descripción del formulario

Nombre y Apellido

Texto de respuesta corta

Posición que ocupa en la empresa

Texto de respuesta corta

¿Cuál es la razón por la que funda la empresa?

Texto de respuesta larga

Indique en una oración lo que la empresa brinda al mercado

Texto de respuesta larga

¿ A qué público están orientados los servicios que brinda la empresa?

Texto de respuesta larga

¿Cuál considera que es su ventaja competitiva?

Tu respuesta

Indique tres palabras que identifican a la empresa

Tu respuesta

¿Cómo definiría la misión de la empresa?

Tu respuesta

¿Cuál es la imagen que desea tengan los clientes de su empresa en el futuro?

Tu respuesta

¿Cómo se imagina la empresa en el futuro?

Tu respuesta

¿Qué logros le gustaría que concrete la empresa a largo plazo?

Tu respuesta

¿Cómo definiría la visión de la empresa?

Tu respuesta

Si tuviera que definir un nombre para la empresa, ¿cuál sería?.
Mencione hasta 3 opciones

Tu respuesta

ENVIAR

Anexo N°2: Cuestionario de entrevistas a empresas competidoras para recolectar datos sobre el análisis externo

Cuestionario para entrevistas a competidores - Análisis Externo

Preguntas para realizar entrevistas y recolectar datos del entorno de la empresa

Nombre de la empresa

Tu respuesta

Antigüedad en la industria

Tu respuesta

Nombre los servicios que brinda su empresa y costos aproximados.

Tu respuesta

¿Cuál es su público objetivo?

Tu respuesta

¿Cuáles son los servicios que más vende?

Tu respuesta

¿Cómo es el proceso de ventas y producción?

Tu respuesta

¿Actualmente cuenta con una herramienta para medir la calidad de los servicios brindados?

Tu respuesta

Mencione los proveedores con lo que actualmente trabaja

Tu respuesta

¿Considera que sus proveedores tienen alto o bajo poder de negociación? ¿Por qué?

Tu respuesta

¿Cuáles son las estrategias para atraer nuevos clientes?

Tu respuesta

¿Considera que los clientes tienen alto o bajo poder de negociación? ¿Por qué?

Tu respuesta

¿Cuál considera que es su ventaja competitiva?

Tu respuesta

Indique cantidad de empleados y modalidad de trabajo (part time/full time)

Tu respuesta

Cantidad de clientes actuales

Tu respuesta

Cantidad de ventas promedio mensual

Tu respuesta

¿Existen temporadas de mayor o menor ventas? En caso afirmativo nombrar los meses.

Tu respuesta

¿Cuál es el ingreso por venta promedio?

- \$0-\$3500
- \$3500-\$5500
- \$5500-\$7500
- \$7500-\$9500
- \$9500-\$11500
- \$11500-\$13500
- \$13500- \$15500
- \$Mayor a 15500

Indique ingresos por ventas promedio mensual

Tu respuesta

¿ Actualmente la empresa cuenta con un espacio físico? En el caso afirmativo, detallar dirección.

Tu respuesta

¿Actualmente la empresa cuenta con presencia en redes sociales? ¿ Tiene página web?

Tu respuesta

¿ Cuántas empresas competidoras considera que existe en la ciudad de Córdoba?

Tu respuesta

¿Cuáles considera que son los factores claves para que una empresa pueda posicionarse en la ciudad de Córdoba?

Tu respuesta

¿A qué cree que se debe el incremento de nuevos competidores en los últimos año en la ciudad de Córdoba?

Tu respuesta

Mencione los productos/servicios sustitutos que existen actualmente en el mercado

Tu respuesta

ENVIAR

Cuestionario para entrevistas a dueños- Análisis Interno

Preguntas para realizar entrevistas y recolectar datos de la empresa

Nombre y Apellido

Tu respuesta

Posición que ocupa en la empresa

Tu respuesta

Mencione los servicios que ofrece la empresa al mercado actualmente.

Tu respuesta

¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?

Tu respuesta

¿La empresa cuenta con un catálogo de todos los servicios que ofrece para presentar a los potenciales clientes? En el caso negativo, le gustaría tener uno? ¿ Por qué?

Tu respuesta

Mencione si existen servicios ofrecidos que se tercerizan e indique el motivo de ésta decisión.

Tu respuesta

Mencione como se realiza el proceso desde que un potencial cliente realiza una consulta hasta que se brinda el servicio solicitado

Tu respuesta

¿Actualmente se utilizan herramientas para optimizar los procesos? ¿Por qué?

Tu respuesta

¿La empresa cuenta con alguna herramienta para medir la calidad del servicio brindado? ¿Por qué?

Tu respuesta

¿Considera que la empresa actualmente tiene alianzas estratégicas con proveedores? En el caso afirmativo indique en qué consiste la alianza.

Tu respuesta

Indique cantidad de ventas mensuales promedio

Tu respuesta

Indique ingresos por venta promedio

Tu respuesta

Indique ingresos por ventas mensual promedio

Tu respuesta

Indique cantidad de clientes que actualmente tiene la empresa y a qué rubro pertenecen

Tu respuesta

Indique a través de que canal se captaron dichos clientes.

Tu respuesta

¿Actualmente la empresa cuenta con presencia en redes sociales? ¿Por qué?

Tu respuesta

¿Actualmente la empresa cuenta con página web? ¿Por qué?

Tu respuesta

¿Actualmente la empresa cuenta con una estrategia de marketing y/o publicidad? Justifique su respuesta.

Tu respuesta

¿Actualmente la empresa cuenta con espacio físico? ¿Por qué?

Tu respuesta

Indique cantidad de empleados que actualmente trabajan en la empresa, la modalidad de trabajo y responsabilidades

Tu respuesta

¿Cuál es el crecimiento en ventas deseado a corto, mediano y largo plazo?

Tu respuesta

¿Qué cambios considera necesarios realizar para poder apalancar el crecimiento deseado?

Tu respuesta

Mencione fortalezas y debilidades de la empresa.

Tu respuesta

ENVIAR

Cuestionario para entrevistas a clientes- Análisis Interno

Preguntas para realizar entrevistas y recolectar datos sobre la empresa

Nombre de la empresa

Tu respuesta

Mencione el rubro al que pertenece

Tu respuesta

¿A través de qué medio tuvo conocimiento de la empresa en estudio?

Tu respuesta

Indique a partir desde qué mes es cliente de la empresa en estudio

Tu respuesta

¿Cuál/es son los servicios que actualmente le brinda la empresa en estudio?

Tu respuesta

Indique el nivel de satisfacción respecto a los servicios brindados

	1	2	3	4	5	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

Justifique la respuesta anterior

Tu respuesta

Indique el nivel de satisfacción con la atención al cliente recibida

	1	2	3	4	5	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

Justifique la respuesta anterior

Tu respuesta

¿En algún momento la empresa le realizó una encuesta para medir el nivel de satisfacción ? Justifique su respuesta

Tu respuesta

Indique su opinión respecto a cada uno de los precios de los servicios contratados. Justifique su respuesta.

Tu respuesta

ENVIAR

Planilla de Observaciones

Completar con las observaciones realizadas durante la entrevista que se consideran importantes a tener en cuenta para la selección.

***Obligatorio**

Nombre y apellido del entrevistado *

Tu respuesta

Edad *

Tu respuesta

Disponibilidad *

- Disponibilidad Part Time (mañana)
- Disponibilidad Part Time (tarde)
- Disponibilidad Full Time

Puesto Laboral *

- Diseñador Gráfico
- Ejecutivo de Cuentas

Experiencia en el puesto observada *

Tu respuesta

Competencias y habilidades observadas *

- Trabajo en Equipo
- Proactividad
- Responsabilidad
- Organizado/a
- Orientado a objetivos
- Orientado al cliente
- Adobe Photoshop - Nivel Intermedio
- Adobe Lightroom- Nivel Intermedio
- Adobe Illustrator- Nivel Intermedio
- Excel - Nivel Básico
- Otro: _____

Estudios y/o cursos observados *

Tu respuesta

Otras observaciones consideradas relevantes a tener en cuenta para la selección.

Tu respuesta

ENVIAR

Encuesta de Capacitación- Día 1

Completar con los temas aprendidos.

*Obligatorio

Mencionar lo que aprendió sobre la visión, misión y valores de Vuya De *

Tu respuesta

¿Cuál es la estrategia de la empresa y objetivos para el último trimestre de 2017 y primer trimestre de 2018? *

Tu respuesta

Mencionar cuáles son los objetivos del área de ventas y producción *

Tu respuesta

¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación recibida? *

	1	2	3	4	5	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

ENVIAR

Encuesta de Capacitación- Día 2

Completar con los temas aprendidos

*Obligatorio

Mencionar los puntos claves aprendidos sobre el proceso de ventas *

Tu respuesta

Mencionar los puntos claves aprendidos sobre el proceso de producción *

Tu respuesta

Mencionar los puntos claves aprendidos sobre la política de calidad *

Tu respuesta

Mencionar las responsabilidades de cada miembro aprendidas *

Tu respuesta

¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación recibida? *

	1	2	3	4	5	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

ENVIAR

Contacto

Completa con tus datos y en máximo 24 hs nos contactaremos.

*Obligatorio

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

¿Como supiste de Vuya De? *

- Facebook
- E-mail
- Google
- Me la recomendaron

Nombre y Apellido *

Tu respuesta

Número de Teléfono *

Tu respuesta

Horarios disponibles para ser contactado *

- 8 hs a 12 hs
- 14 hs a 18 hs
- 18 hs a 20 hs

Asunto *

Tu respuesta

Mensaje *

Tu respuesta

ENVIAR

Anexo N°8: Planilla de Seguimiento de Consultas

Dirección de correo electrónico	¿Como supiste de Vuya De?	Nombre y Apellido	Número de Teléfono	Asunto	Mensaje	Horarios disponibles para ser contactado	Estado	Fecha y Observaciones	Responsable
ramiroriachi@gmail.com	Facebook	Ramiro Riachi	3517363680	Consulta	Necesito cotización para realizar una página web para ecommerce	8 hs a 12 hs	Interesado-Presupuesto Env	11/11/2017 Pedí especificaciones y envié cotización	Vendedor 1
							Interesado-Consulta Resuelt		
							Interesado-Gestión de Presu		
							Falta Contactarse		
							No Interesado		
							Venta Realizada		

Anexo N° 9: Formulario de Pedidos de Producción

Pedido de Producción

Especificaciones de servicios/productos que requiere el cliente.

***Obligatorio**

Nombre de empresa *

Tu respuesta

Nombre de Ejecutivo de Cuenta *

Tu respuesta

Planes en Promoción *

- Plan 1
- Plan 2
- Plan 3

Especificaciones de Plan *

Tu respuesta

Identidad Corporativa *

- 1-Logotipo/Isotipo/Imagotipo/Isologo de la empresa
- 2-Identidad Corporativa (Incluye el 1 + manual de uso +hasta 5 aplicaciones)
- 3-Restyling de Logotipo/Isotipo/Imagotipo/Isologo de la empresa
- 4- Restyling de Identidad Corporativa (Incluye el 3 + manual de uso +hasta 5 aplicaciones)
- 5- Manual de Normas/uso
- 6- Uniforme de Trabajo
- Otro: _____

Especificaciones de Indentidad Corporativa *

Tu respuesta

Imprenta *

- Tarjetas Personales
- Factureros/Remitos
- Carpetas Empresariales
- Anotadores/Formularios
- Otro: _____

Especificaciones de Imprenta *

Tu respuesta

Publicidad *

- Folletos
- Catálogo de productos/servicios
- Carteles o señalización
- Servicio de Community Manager
- Redes Sociales: creación de flyer
- Redes Sociales: creación de Fanpage + portada

- Redes sociales: diseño de gif animado
- Redes sociales: creación y diseño de álbum
- Creación de contenido para redes
- Creación de contenido para nota en revista o diario
- Campaña en medios
- Video Básico 2D

- Video 2D +Locución y Efectos de Sonido
- Video 3D (Incluye Guión+ filmación)
- Banner publicitario físico
- Otro: _____

Especificaciones de Publicidad *

Tu respuesta

Promoción (Merchandising) *

Tu respuesta

Web *

- Página web básica hasta 3 módulos
- Página web para ecommerce
- Mantenimiento
- Diseño de landing page
- Posicionamiento SEO
- Mailing Publicitario
- Otro: _____

Especificaciones de Web *

Tu respuesta

ENVIAR

Encuesta de Satisfacción

Gracias por ayudarnos a mejorar !

*Obligatorio

Nombre de la empresa *

Tu respuesta

¿Cuál es el grado de satisfacción con la calidad de los servicios brindados? *

	1	2	3	4	5	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

Fundamente respuesta anterior *

Tu respuesta

¿Cuál es el grado de satisfacción con el cumplimiento de plazos de entrega? *

	1	2	3	4	5	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

Fundamente respuesta anterior. *

Tu respuesta

¿Cuál es el grado de satisfacción con los resultados obtenidos? *

*

	1	2	3	4	5	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho				

Fundamente respuesta anterior *

Tu respuesta

¿Cómo cree que puede mejorar Vuya De? *

Tu respuesta

ENVIAR

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	NARVAEZ ANA PAULA
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	36.424.278
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Planificación estratégica para una empresa de marketing digital y publicidad de Córdoba
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	narvaez.anapaula@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: Córdoba, 27 de Marzo del 2018

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

^[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.