



ALUMNO: FEDERICO SANTAMARIA PELLEGRINELLI.

DNI: 37.635.743.

TRABAJO FINAL DE GRADO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

PLAN DE NEGOCIO PARA INCORPORAR UN NUEVO MERCADO

OBJETIVO DENTRO DE LA EMPRESA ENCODE S.A.

AÑO: 2019

RESUMEN EJECUTIVO:

En este presente trabajo final de grado, se planteó un plan de negocio con el objetivo de poder colaborar con la empresa Encode S.A., creando una nueva unidad de negocio dentro de la misma.

Actualmente la organización ofrece una herramienta técnica jurídica que permite identificar al autor de un documento y asegurar la integridad de su contenido haciéndolo no repudiable, llamada Firma Digital, la cual únicamente se entrega, mediante un dispositivo e-Token, a toda persona física y jurídica que sea exigida por el Ministerio de Trabajo.

Luego de un análisis macro y microeconómico del rubro, se advirtió una excelente oportunidad para la empresa de expandir horizontes, ofreciendo su producto/servicio a un nuevo segmento de mercado, para quienes no tengan la exigencia de un ente público, pero si la necesidad de poder firmar documentación con validez jurídica en formato digital, incorporando los diferentes beneficios que otorga la misma. Por esta razón se propuso implementar una nueva unidad de negocio llamada "AR Empresarial / Móvil " ya que, se trata de una oferta novedosa que hace frente a la creciente demanda por satisfacer en un mercado que se desarrolla a ritmo exponencial, donde se le incorporó la innovación de otorgar un servicio completo a domicilio para mayor comodidad del cliente, logrando una brecha aun mayor con el resto de la competencia existente en el país.

Para llevar adelante esta intervención, fue necesario evaluar las diferentes fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de la empresa, logrando una reestructuración mediante el desarrollo de diferentes estrategias y tácticas de acción.

PALABRAS CLAVES:

Firma Digital - Análisis - Plan de Negocio - Reestructuración - Oportunidad.

ABSTRACT:

In this final degree work, a business plan is proposed with the objective of collaborating with the Encode S.A. company, creating a new business work unity within said business.

At the present time, the organization offers a technical juridical tool that allows to identify the author of a document and to assure the integrity of its contents, making it non repudiabe, called Firma Digital (Digital Signature), which is only delivered by an e- Token device to each physical and juridical person, as require by the Labor Ministry.

After a macroeconomic and microeconomic analysis of the subject, an opportunity is noticed for the company to expand its horizons, offering their product and service to a new market segment, for those who do not have the experience of a public body but do have the necessity of being able to sign documentation with juridical validation in digital format, incorporating the different benefits that this implies. For this reason, it is proposed to implement a new business entity called “AR Empresarial / Movil” (“Business / Mobile AR”) as it is about a new offer that will face the growing demand that needs to be satisfied in a market that develops at an exponential rhythm, incorporating the innovative ability to offer a full door to door service so as to make it more comfortable for the client, this way creating an even bigger gap with the rest of the competition, already existing in the country.

In order to carry forward this intervention, it was necessary to evaluate the different strengths, opportunities, weaknesses and threats the company faces, achieving a restructuring through the development of different strategies and action tactics.

KEY WORDS: Digital Signature – Analysis – Business Plan – Restructuration - Opportunity

Índice

Capítulo 1: INTRODUCCIÓN	8
1.1 INTRODUCCIÓN:.....	9
1.2 JUSTIFICACIÓN:.....	10
1.3 OBJETIVOS:.....	12
Capítulo 2: MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 ENTORNO DEL PLAN DE NEGOCIO:.....	20
2.2 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS:.....	26
2.3 PLANES DE ACCION:.....	31
Capítulo 3: MARCO METODOLÓGICO.....	34
3.1 FUNDAMENTACION:.....	35
3.2 FICHAS TECNICAS:.....	36
Capítulo 4: ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL	40
4.1 ANÁLISIS EXTERNO:	41
4.1.1 Entorno Macro-Económico – PESTEL:	41
4.1.2 Aspecto Económico:	43
4.1.3 Aspecto Social:	47
4.1.4 Ecológico:	49
4.1.5 Aspecto Tecnológico:	52
4.2 ENTORNO MICO-ECONÓMICO:	56

4.2.1-Rivalidad entre competidores:	56
4.2.2-Amenaza de ingreso de productos sustitutos:.....	57
4.2.3- Amenaza de nuevos competidores:	58
4.2.4- Poder de negociación de los proveedores:.....	59
4.2.5- Poder de negociación con los clientes:	60
4.3 ANÁLISIS INTERNO.....	61
4.3.1 Historia:	62
4.3.2 Misión-Visión:	63
4.3.3 Objetivos Estratégicos:	64
4.3.4 Estructura Organizacional:	66
4.3.5 Producto y Servicio:.....	77
4.3.6 Clientes:	78
4.3.7 Cadena de valor	79
4.4 MATRIZ FODA	81
Capítulo 5: PROPUESTA:.....	91
5.1: INTRODUCCION A LA PROPUESTA	92
5.2 OBJETIVO:	93
5.3 ETAPA ESTRATEGICA:	94
5.4 ETAPA TACTICA:	97
5.5. PRESUPUESTO:.....	105

5.6. RETORNO DE LA INVERSIÓN:	106
5.7. DIAGRAMA DE GANTT.....	108
5.8. CONCLUSION FINAL:	109
<i>Bibliografía</i>	112
ANEXOS	117
ANEXO: 1.	118
ANEXO: 2.	119
ANEXO: 3.	120
ANEXO: 4.	121
ANEXO: 5.	122
ANEXO: 6.	123
ANEXO: 7.	125
ANEXO: 8.	126
ANEXO: 9	127
ANEXO: 10.	128
ANEXO: 11.	129
ANEXO: 12.	130

Capítulo 1: INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN:

El presente trabajo final de grado se plantea como propósito general desarrollar un plan de negocios para la empresa Encode S.A. mediante el cual se puede analizar la organización y a su vez, fijar lineamientos para el crecimiento a futuro de la misma con la incorporación de un nuevo mercado objetivo.

A lo largo de este trabajo se utilizan varias herramientas planteadas por Osterwalder y Pigner que son pertinentes al tema abordado, para implementar diferentes estrategias relacionadas, brindando una nueva oferta, para todo tipo de personas Físicas o Jurídicas, que requieran firmar documentación de manera on-line con validez legal.

Encode S.A. es un ente privado que realiza la Emisión de Certificados de forma Digital para firmar documentos electrónicos dentro de los términos de la ley 25.506 y su decreto reglamentario 2628/02. La firma digital es una herramienta técnica jurídica que permite identificar al autor de un documento, asegurar la integridad de su contenido, y hacerlo oponible ante terceros (no repudiable).

Los certificados permiten firmar digitalmente cualquier tipo de documento electrónico, dotándolo de la seguridad que comprende la firma digital: Integridad, Autenticidad, Confidencialidad y No Repudio.

Ésta Firma Digital es exigida por varias entidades como, por ejemplo, el Ministerio de Trabajo (regido a su vez por la Resolución 89/2017 - Sinceramiento Laboral) para un responsable inscripto o monotributista que posee empleados y debe presentar las documentaciones correspondientes desde la WEB (trabajo.cba.gov.ar) y para profesionales por: Colegio de Agrimensores, Consejo Médico, Consejo Profesional de Cs. Económicas y Colegio de Abogados.

1.2 JUSTIFICACIÓN:

Motiva la elección de la presente temática el mercado de tipo acotado, en el cual la empresa Encode S.A. se encuentra enfocada, ésta consiste en ofrecer su producto y servicio a quienes son obligados a tener una firma digital para la documentación requerida por el ente que exige la misma. Por esta razón se pretende ampliar la oferta, extendiendo ésta firma digitalizada a un nuevo mercado objetivo, siendo toda aquella persona Física o Jurídica, como así también cualquier tipo de razón social que no es obligada, sino que por necesidad, practicidad y orden requiera y precise tener la misma.

La firma digital otorgada por la empresa, brinda una validez jurídica para que el titular pueda firmar cualquier tipo de documentación en formato PDF, ya sea, laboral, comercial, societario, bancario, profesional, administrativo, de salud, impositivo, de seguros, financiero, educativo y cualquier documento que la ley exija firmar.

Teniendo en cuenta que Encode S.A es un ente certificador, con la licencia autorizada por la Nación, regulada continuamente por el Ministerio de Modernización, cumple con todos los requisitos legales pertinentes. Con esto se quiere demostrar que tiene validez y autorización para brindar dicho producto y servicio de forma legal. Es la empresa número uno en el mercado y su competencia es acotada. Por esta razón es que mediante la incorporación de un nuevo mercado objetivo la empresa tendrá una mayor cartera de clientes a quienes ofrecer y abastecer, ocasionando una amplitud en las ventas y una mayor rentabilidad.

Considerando el interés del presidente como del socio gerente y teniendo en cuenta las diferentes áreas de la empresa actual: área de recursos humanos, área contable y legal, área de sistema y soporte técnico, el área comercial y finalmente área Oficiales de Registro., Encode S.A., posee la infraestructura necesaria para evaluar la posibilidad de

expandirse a un nuevo mercado, donde se llevará a cabo un plan de negocios con el objetivo de conocer las condiciones con las que deberá contar para que ésta sea llevada de manera exitosa.

La iniciativa de este proyecto, no es solo para aplicarse en la provincia de Córdoba, sino que para todo el territorio de la República Argentina, donde se está modernizando paulatinamente el sistema burocrático de todo tipo de documentaciones que son necesarias para el funcionamiento cotidiano de profesionales.

En esta área de innovación, Encode S.A. está a la vanguardia ubicada en la provincia de Córdoba, con sucursales en la ciudad de Río IV y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

1.3 OBJETIVOS:

1.3.1 Objetivo General:

- Dotar a Encode S.A. de una unidad de negocios enfocada en un nuevo mercado objetivo que le permita incrementar en un 15% la cartera de clientes mediante la optimización de sus recursos con la implementación de un nuevo plan de negocio para Diciembre del año 2020.

1.3.2 Objetivos Específicos:

1. Establecer los conceptos marcarios de la nueva unidad de negocios de Encode S.A. para mejorar el posicionamiento de la organización frente al mercado, para Diciembre 2020
2. Lograr la visualización de los posibles obstáculos a los que se enfrentará el proyecto para de esa forma tener en claro cómo trabajar estratégicamente y así optimizar los procesos y los tiempos de trabajo en la entrega del producto en un 40%, para Diciembre 2020.
3. Definir el o los segmentos de mercado a los que la empresa se dirigirá con la nueva propuesta, y de esa forma enfocarse en incrementar la cartera de clientes en un 15%, para Diciembre 2020.
4. Conocer la necesidad y disponibilidad de recursos claves para llevar adelante el proyecto logrando la concretización en un 30% de 750 consultas mensuales hechas por teléfono o e-mails, para Diciembre 2020.

5. Reconocer los aspectos que deberá contener la propuesta de valor para satisfacer las necesidades de los clientes y de esa manera contribuir a disminuir la deserción de vinculaciones comerciales en un 10%, para Diciembre 2020.

Capítulo 2: MARCO TEÓRICO

El presente trabajo final de grado utilizará diferentes técnicas y herramientas empleadas para organizar la información, analizar el negocio, obteniendo diferentes datos pertinentes de la estructura y la creación de un nuevo Plan de Negocios. Se utilizará como bibliografía de referencia a Moyano Castillejos y Antonio Borrello. Complementando por otros autores que se detallarán más adelante, para lograr los objetivos planteados con anterioridad.

El Plan de Negocio es indispensable para los administradores, ya que con el mismo es posible gestionar la incertidumbre hasta llegar a una decisión adecuada, pudiendo visualizar el pasado, presente y hasta un futuro de una empresa. Según Moyano Castillejos (2015) el plan de negocio es el conjunto de acciones necesarias a desarrollarse dentro de una organización que tiene como objeto lograr el interés de futuros inversionistas.

Un Plan de Negocios es una recopilación de información que permite decidir sobre la conveniencia o no de llevar adelante un proyecto. Éste es diferente en cada empresa como lo son las ideas o productos que se presentan. Debe ser eficaz (contener todo lo que un eventual inversor espera conocer), estructurado (siendo simple y claro que permita ser seguido fácilmente) y comprensible (escrito con claridad, con vocabulario preciso). También tiene como objetivo presentar la idea del producto o servicio de modo que sea un instrumento válido para:

- Ayudar a quien presenta la idea del producto o servicio en el proceso de estructuración y divulgación del nuevo negocio que se plantea.
- Servir de herramienta para el Planeamiento Estratégico de la empresa y el posterior monitoreo y control.
- Interesar a posibles inversores para reunir los recursos y capacidades necesarias para iniciar el negocio.

Para el desarrollo del plan, se debe contemplar un análisis de mercado, el planteamiento de objetivos, estrategias y planes de acción. El situacional, según éste y otros autores también implica todo el análisis externo, en el cual se describe el entorno macro-económico con su herramienta principal llamada PESTEL, micro-entorno mediante las 5 fuerzas de Porter y consecuentemente un estudio interno con sus objetivos estratégicos, valores y descripción de la propia cadena de valor. Finalmente, con un diagnóstico del mismo, se puede armar una propuesta eficiente para interesados en obtener ganancias invirtiendo en la nueva unidad de negocio de la empresa. A continuación, se plasmarán diferentes aspectos teóricos necesarios para brindar una estructura al mismo:

Iniciación del Proyecto:

Se describen los aspectos esenciales del proyecto tales como:

-El producto o servicio: Debe presentarse ampliamente el producto y servicio y la oportunidad de mercado detectada, enfatizando en el problema existente y la solución que se plantea, resaltar los aspectos innovadores, destacar los factores de diferenciación y finalmente indicar que utilidad brinda al consumidor y que necesidad satisface.

-El equipo directivo: El equipo humano es de vital importancia en el plan de negocios ya que es un aspecto en el que los potenciales inversores centran su atención, por lo que se debe desarrollar una descripción de las áreas y puestos con sus funciones y en definitiva son quienes se desenvuelven cotidianamente en la empresa.

-Breve historia del proyecto: Una vez descrita la idea del proyecto y haber presentado al equipo humano que lo ha iniciado y lo va a desarrollar, es interesante de cara a un posible inversor, ponerlo en conocimiento de los pasos que se han seguido: - ¿Cómo se originó la idea?, tiempo transcurrido desde su origen y acciones que se han llevado a cabo, cómo se

han integrado los diferentes miembros del equipo, principales problemas planteados, contactos e investigaciones que se han realizado, se trata de hacer un breve resumen de la evolución del proyecto desde que se originó la idea hasta que esta se ha concretado y estructurado en el presente Plan de Negocio, resaltando el tiempo que se ha necesitado para madurar la idea hasta alcanzar el grado de desarrollo actual (Moyano Castillejos, 2015)

El producto o servicio:

Especificaciones del producto o servicio aportando alguna información sobre el proceso de producción o de prestación del servicio requerido. Se deben evaluar las necesidades reales de las infraestructuras necesarias que pueden abarcar los siguientes puntos:

- Locales y oficinas.
- Maquinaria y herramientas.
- Instalaciones.
- Elementos de transporte.
- Equipos para el proceso de información.
- Aplicaciones informáticas.
- Mobiliario.

El mercado:

Una vez presentado el producto o servicio que se va a desarrollar, se debe introducir el mercado al cual se va a dirigir. Se deben estudiar los datos básicos de este, pudiendo contestar, por lo menos a una serie de preguntas clave: - ¿Qué tamaño tiene el mercado al que se va a dirigir el producto o servicio? - ¿Cuál es será cliente potencial? - ¿Por qué los clientes potenciales necesitan este producto o servicio? - ¿Cómo se podrá llegar a los

clientes potenciales? - ¿Qué competencia existe en la actualidad? - ¿Cómo diferenciarse de la competencia? - ¿Cómo lograr que las personas se den cuenta de que lo necesitan?. En este apartado se realiza una segmentación del mercado objetivo, análisis de la competencia existente, conocer las ventajas competitivas, cuál será la estrategia del producto, precio, promoción y publicidad y su distribución. Se debe delimitar el tamaño que tiene el mercado y que posibilidades de crecimiento plantea (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Aspectos generales:

Este aspecto hace referencia a la definición de los objetivos del proyecto, a su organización y a las personas necesarias para llevarlo a término. Para ello se debe observar que los objetivos de la empresa y sus áreas funcionales concuerden y se complementen. Una vez establecido esto se deberán definir los procesos operativos de la empresa (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Se debe llevar adelante un análisis estratégico y definición de objetivos que mostrarán los aspectos externos e internos pudiendo ser favorables o desfavorables para el desarrollo del proyecto para luego hacer un diagnóstico de la situación del mismo establecer los objetivos a corto y medio plazo como empresa.

Informar sobre la necesidad de un plan de negocio nuevo - Descubrir la oportunidad de negocio:

Toda empresa tiene que estar a la vanguardia de los avances tecnológicos para lograr ser competente en el mercado ya que estos factores son muy importantes a nivel social y cultural. A su vez proporcionan a nuevas empresas, oportunidades de negocio,

lograr que sean más eficaces los procesos, incursionar en segmentos de mercado desatendidos logrando abastecer la exigencia de los mismos.

Para descubrir una oportunidad y poder formular una idea de negocio, el empresario debe observar a su alrededor, usar su red de contactos personales con los clientes y proveedores, y debe estar preparado para competir con cualquier profesional o empresa que represente una amenaza para el desarrollo de su proyecto. (Weinberger Villarán, 2009, p. 24).

La intención de innovar en los diferentes modelos de negocios consiste en satisfacer las necesidades desatendidas de los futuros demandantes (Osterwalder 2010).

Idear una propuesta de valor novedosa, surge según los autores tomados como referencia, de diferentes puntos de partida que con los mismos se logrará encontrar lo innovador, estos son: Innovación en los Recursos (infraestructura), en la Oferta (propuesta de valor), en los Clientes (necesidades) y respecto a las Finanzas (precios y costos).

Reunir todos los elementos necesarios para diseñar con éxito un plan de negocio:

Al analizar a los autores Osterwalder, Pigneur y Weinberger Villarán, se llega a la conclusión que en esta etapa se debe saber si realmente la propuesta de valor agregado es atractiva para los futuros clientes pudiendo hacer frente a sus competidores, conociendo las ventajas y sus desventajas ante el mercado, ya que, el mismo se ve influenciado en gran medida por los avances tecnológicos, cambios en las culturas y condiciones políticas-legales del sector. Por ésta razón se debe tener un conocimiento de qué recursos se deben de tener a disposición: materia prima, instalaciones, insumos y personal, de manera que, una vez iniciado el proceso de producción, se logre un desarrollo del negocio y su crecimiento.

Es importante comenzar a delinear el negocio, y asociar conocimientos, experiencias, valores, orientaciones y competencias de la empresa, y del equipo de trabajo que funciona en ella. (Weinberger Villarán, 2009).

La próxima instancia es dotarse de información acerca del entorno, la tecnología y el cliente, donde se puede observar cómo los mismos interactúan con el mercado, cuál es la participación de clientes y entrevistas con expertos. (Osterwalder y Pigneur 2010).

2.1 ENTORNO DEL PLAN DE NEGOCIO:

No cabe duda de que el futuro es incierto, sin embargo, es posible formular una serie de hipótesis sobre que puede llegar a suceder que sirva de guía en el diseño de los planes de negocio. Osterwalder y Pigneur, (2010).

Estas hipótesis indican que si se deja pasar el tiempo trabajando con un mismo plan de negocio puede quedar fuera del sistema una organización "tipo" y no lograr ser competitiva a futuro, por esta razón es necesario que se entienda que es necesario una evolución constante en las actividades de la organización. Es preciso identificar 2 grandes entornos: Macro y Micro del plan de negocios.

Entorno Macro del Plan de Negocio:

Se debe realizar un análisis capaz de identificar variables: Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas utilizando herramientas específicas.

- Fuerzas Macroeconómicas: Se debe trazar una línea general de las condiciones en que se encuentra el mercado global. Conjuntamente con esto hay que describir las condiciones y necesidades de capitales que tiene la

empresa. Se tiene que hacer una proyección de precios de los recursos básicos necesarios para el plan de negocio, conocer las tendencias y de esta forma poder describir la infraestructura económica del mercado (Philip Kotler, 2006)

- Tendencias Claves: En un plan de negocio se debe estar actualizado con las tendencias tecnológicas permitiéndole mejorar, porque de no estarlo podría poner en peligro el mismo, como así también a tendencias de normativas, socio-culturales y socioeconómicas.

Entorno Micro del Plan de Negocio:

En esta instancia es preciso ya comenzar a tratar sobre aristas más específicas. Osterwalder & Pigneur (2010) destacan que se deben de identificar los principales segmentos de mercado, exponer las necesidades de los mismos verificando el grado de atención que poseen y por ultimo identificar los elementos con capacidad generadora de ingresos.

Clientes:

Lo que requiere especial atención durante el proceso de investigación es la profundización en el conocimiento del cliente, los citados autores invitan a utilizar como herramienta el Mapa de Empatía con el cliente para organizar el estudio del mismo, dado que las dificultades más habituales es que el segmento de mercado no siempre está bien definido desde el principio. “En esta fase, cuestionarse las premisas del sector y los patrones de planes de negocio establecidos es una de las claves del éxito” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.253).

Como base, se debe tener presente que las ventas dependerán de la porción que participa una empresa en los diferentes mercados. En plazas maduras, el nivel máximo de clientes que puede una compañía promedio ostentar se acerca al número actual de clientes (nivel de mercado actual) en cambio en aquellos que recién se están iniciando (emergentes-crecientes), la demanda depende de cuantos nuevos clientes se incorporen al mercado.

¿En qué negocio se encuentra la empresa?

Las empresas deben dirigirse al segmento de mercado donde los consumidores resulten atraídos por su producto y aun no haya sido explotado.

Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, denotan diferentes características de este entorno micro del plan al que se debe de prestar atención, identificar los competidores existentes y nuevos, verificar los productos sustitutos que se encuentran en la oferta del mercado, describir a los principales actores de la cadena de valor y por último hallar a los futuros inversores de capital.

Análisis interno:

La segunda parte de la fase de Comprensión se encarga de desarrollar un análisis profundo, ya que, toda organización posee unos recursos internos que dependen de estructura, personal, tecnología, situación financiera. Estos factores limitan la actividad y crecimiento futuro. (Muñiz, 2010).

Para realizar dicho análisis se expone la reseña histórica de la organización, se releva la misión y la visión de la empresa, como así también los valores que hacen a su cultura organizacional y la estructura corporativa a través de un organigrama que puede ser

formal o el observado del funcionamiento de la empresa. Posteriormente se exponen los objetivos corporativos en base al plan de negocio que se busca conseguir.

Cadena de Valor:

Michael Porter (1979) brindaba una herramienta necesaria, que consiste en un modelo teórico que gráfica y permite detallar las actividades de una organización que se dedica a brindar un servicio para generar valor al cliente final y a la empresa misma.

Éste concepto consiste en la fragmentación de las diferentes actividades de la empresa en un conjunto de tareas diferenciadas, denominadas actividades de agregación de valor. Se dividen en dos grandes grupos: Actividades Primarias y Actividades de Soporte.

Las actividades primarias son aquellas que implican la creación física del producto/servicio y su posterior venta al comprador. A su vez también se dividen en controlables y no controlables.

- Controlables: Marketing y Ventas – Personal de Contacto – Soporte físico y habilidades – Prestación.
- No controlables: Clientes – Otros Clientes.

Las actividades de soporte desempeñan la prestación de contribuir con el montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio.

Dentro de las actividades de soporte se encuentran: Organización interna y tecnológica – Infraestructura y ambiente – Abastecimiento – Margen de Servicio.

Análisis FODA:

Albert S. Humphrey fue uno de los autores destacados que el desarrollo de esta herramienta de planificación estratégica, cuyo objeto es conocer la situación real en la que se encuentra la empresa y de esta forma poder planear a futuro, determinando sus ventajas competitivas y cómo actuar en el mercado en el cual se desenvuelve. Plantea 2 preguntas para un análisis interno: ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?, ¿Cuáles son sus debilidades? y otras 2 para uno externo: ¿Cuáles son sus oportunidades? y ¿Cuáles son sus amenazas?

Análisis Financiero:

“La planeación financiera es una forma de verificar que las metas y los planes que se elaboran para determinadas áreas operativas de una empresa sean factibles y congruentes en el plano interno. A menudo éstas estarán en conflicto, así que para generar un plan coherente será necesario modificar las mismas al igual que sus objetivos, donde se deberán establecerse prioridades” (Ross Westerfield, 2010, p.90.).

Realizar un análisis financiero es realmente importante porque logra que la empresa pueda identificar los recursos económicos necesarios y la cuantía de participación que posee cada uno, determinar en valores reales los costos totales que asumirá siempre sabiendo que hay una inversión inicial como punto de inicio, conocer el porcentaje de financiamiento propio y de terceros (en caso de ser necesario), proyectar los estados financiero para guiar a la empresa hacia sus objetivos y finalmente visualizar que tan rentable es la misma bajo dicho plan financiero. (Ross Westerfield, 2010).

Análisis de costos:

Realizar un análisis de este tipo tiene como finalidad proyectar estados financieros y evaluar la rentabilidad del negocio. (Weinberger Villarán, 2009).

Siguiendo con la teoría de dicho autor, el valor de cambio de un bien depende del gasto invertido en el mismo, tanto en la remuneración del trabajo como de las ganancias.

Los costos de producción se visualizan de diversas maneras donde la más común es:

Total costos de producción + Total costos de administración varios + Total de costos de comercialización = Costo Total.

Análisis de Rentabilidad:

Los inversionistas o accionistas quieren saber sobre su esposa que tan rentable será a futuro, la cual variará en función al riesgo y expectativa esperada. Se parte de la premisa que todo empresario esperaría una rentabilidad superior a la tasa de interés que ofrecen las entidades bancarias a razón de que poner el dinero en el banco tiene un riesgo significativamente menor., por lo cual la rentabilidad del negocio debería ser superior de los certificados bancarios a plazo fijo. (Weinberger Villarán, 2009).

Formula:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Utilidad} / \text{Costo de Inversión} * 100$$

- Utilidad: Es la medida de satisfacción, interés o provecho que se obtiene de algo.
- Costo de Inversión: También llamados costos pre-operativos, corresponden a aquellos que se incurren en la adquisición de los activos necesarios para poner el proyecto en funcionamiento (Weinberger Villarán, 2009).

Análisis de Sensibilidad y Riesgo de la Unidad de Negocio:

Mediante este proceso se observan e interpretan diferentes escenarios, ya sean tradicionalistas u optimistas, pudiendo verificar que tan sensible es el plan de negocio al cambio producido por el entorno (precio, tasa de interés, variación en ingresos, riesgos políticos, devaluaciones, entre otros).

Este análisis logra brindar cierta información al inversor o empresario: ¿Qué tan sensible es el plan de negocio a los cambios que se pueden producir en el entorno? ¿Qué aspectos son los que se deberían observar cuidadosamente? ¿Cuán rentable es en condiciones diversas?

Tipos de riesgos:

-Riesgos Operativos: aquellos internos a la organización.

-Riesgos Financieros: fluctuaciones en diferentes tasas, tipo de cambio, capital de trabajo, entre otros.

-Riesgos Políticos: sanciones impuestas a un país, cambios en legislaciones, entre otras.

Se busca generar las fortalezas internas de las organizaciones necesarias, para poder hacer frente a los diferentes cambios del entorno, donde la empresa deberá controlar y adecuarse. Weinberger Villarán, (2009)

2.2 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS:

Una vez desarrollados las diferentes fases y ya tener claros los objetivos de una organización, las estrategias indican cómo hacer para cumplirlos y obtener mejores resultados de ventas y financieros.

Estrategias de crecimiento intensivo:

El desarrollo y aplicación de estas estrategias es mediante la matriz denominada ANSOFF o "matriz de crecimiento intensivo", desarrollada por el precursor en esta área llamado Igor Ansoff quien en su libro Corporate Strategy (1965) describe las diferentes opciones estratégicas que posee una empresa. Esta Matriz se vale de las diferentes combinaciones de producto/mercado en la que una empresa puede desenvolverse. El autor define cuatro tipos de estrategias básicas para su desarrollo:

- Penetración en el mercado: Su enfoque es en el incremento de la participación que tiene la empresa en el mercado actual y con los mismos productos a ofrecer. Para lograrlo se puede aumentar la implicación de mercado, la constancia de utilización, encontrar nuevos usos, etcétera.
- Desarrollo de mercados: Esta estrategia, hace énfasis en alcanzar a segmentos de mercados en los que aún no se han desarrollado los mismos productos. Ideas para la misma son aumentar el canal de distribución alcanzando mercados no incursionados.
- Desarrollo de productos: Dentro de los mercados en los que la empresa ya se encuentra operando, desarrollar nuevos productos innovadores. La empresa puede lanzar una versión mejorada de los productos actuales o desarrollar nuevos modelos.
- Diversificación: Mediante la implementación de esta estrategia, la empresa pretende desarrollar nuevos productos incursionando y alcanzando mercados desconocidos. Existe tres tipos de diversificaciones:
 - Horizontal: Nuevos productos o servicios que no tienen ninguna relación con los clientes actuales.

- Concéntrica: Nuevos productos o servicios que tienen una relación con la actividad principal de la empresa.
- Comercialización conglomerada: Nuevos productos o servicios que no estén relacionados con la línea de productos de la empresa. Se busca atraer nuevas categorías de clientes.

Estrategia competitiva:

“Tiene que ver con las especificaciones del plan de la directiva para competir con éxito y asegurarse una ventaja competitiva sobre sus rivales.” (Thompson, Strickland, Gamble, 2008, p. 133)

Michael Porter definió la estrategia competitiva como las acciones de una organización para crear una posición defendible dentro de una industria. Propone tres estrategias genéricas que sirven para comenzar con una planeación estratégica, con gran eficiencia para obtener un mejor desempeño frente a la competencia en la industria. Estas estrategias surgen de la relación que tiene la empresa con su entorno en donde interactúan todo tipo de variables.

- Liderazgo en costos: La organización o empresa pretende destacar en el mercado como la de menores costos del mercado. En su nivel de producción se busca grandes volúmenes de forma eficiente y mediante un conocimiento amplio de las actividades de su cadena de valor, tener un control preciso en los gastos variables y fijos
- Diferenciación: A través de la tecnología que use la empresa, la imagen o el diseño de la marca, el servicio al cliente o la distribución, con ésta estrategia se pretender resaltar en el mercado o segmento en el que actúe para que los consumidores lo

perciban como exclusivo. Vale destacar que es necesario para la correcta implementación de la estrategia, el deber de prestarle la debida atención a los pequeños detalles que son los que hacen la diferencia en el mercado.

- Enfoque: Se pretende con la implementación de esta última estrategia, la orientación del producto o servicio a un grupo de consumidores en particular (segmento). Es viable el llevado a cabo de ésta cuando la competencia no se especializa en el mismo segmento.

El plan estratégico servirá como referencia para los niveles gerenciales encargados de la implementación de la estrategia. Sin embargo, se debe tener cuidado con el manejo de dicho documento ya que es un documento confidencial y cualquier uso inapropiado puede ponerlo en manos indebidas. (Gallardo Hernández, 2012, p. 423).

Un plan estratégico debe ser:

- Cuantitativo: Indica metas de forma numérica para la organización.
- Manifiesto: Identifica cursos de acción para conseguir los objetivos propuestos.
- Temporal: Establece límites de tiempo de forma concreta.

Estrategia Funcional:

En el año 1960 es desarrollado el concepto de marketing mix (4p) o mezcla de mercadotecnia por McCarthy donde lo define como las herramientas o variables de las que dispone el responsable de una empresa para conseguir sus objetivos comerciales deben incluirse dentro del plan de marketing, contiene cuatro componentes: Producto, Precio, Plaza y Promoción, donde es totalmente necesario que éstas variables del marketing mix se

combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

Variables del marketing mix definidas por McCarthy:

- **Producto:** Es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Este producto tiene un ciclo de vida que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia (Lanzamiento, Crecimiento, Madurez y Declive)
- **Precio:** Se define el monto monetario de intercambio asociado a la transacción., se incluye la forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etcétera), crédito (a que plazo), descuentos pronto pago, volumen recargos, etcétera. El precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad y exclusividad del producto.
- **Plaza:** Aquí se evalúa donde se debe comercializar el producto o servicio que se ofrece. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.
- **Promoción:** Es el cómo comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales. Está constituida por promoción de ventas, fuerza de venta, publicidad, relaciones públicas y comunicación interactiva.

Habiendo estipulado las estrategias es momento de continuar con el desarrollo de los planes de acción que se articulan luego de la definición de los objetivos, las estrategias correspondientes y las actividades clave que serán necesarias de implementar para lograr la consecución y la finalización de la intervención profesional.

2.3 PLANES DE ACCION:

Esta es una última etapa de todo el desarrollo y gestión de un plan, ya sea desde la perspectiva de un nivel estratégico y también de nivel de los negocios. En un desarrollo que implica la gestación de una nueva unidad de negocios en una organización es importante determinar, como bien se decía anteriormente, sus estrategias corporativas, funcionales, que irán dándole forma y encausadas su desenvolvimiento y finalmente describiendo cada uno de los pasos lógicos determinantes necesarios para generar la estructura pertinente a tales propósitos.

Según Sainz de Vicuña Ancín (2015), los planes de acción corresponden a la última etapa de toda planificación y se articulan a partir de los objetivos y de las estrategias funcionales para de esa forma definir los lineamientos de acción precisos y congruentes con cada una de las estrategias. Desde esta perspectiva se desarrollarán lineamientos de producción, organización, recursos humanos, enfoque comercial, investigación y desarrollo, y de finanzas. Cada una de esas estrategias va dando encausamiento y encuadre a planes que tengan estrecha alusión a su desgranamiento.

Sainz de Vicuña expresa que la definición de una estructura es todo un plan de acción que debe ser instaurado desde la estrategia funcional de organización y al mismo tiempo de recursos humanos. En este caso como ejemplo el plan de acción deberá contemplar el propósito, con sus respectivas metas e indicadores, las actividades clave, los recursos,

costos y las metodologías de evaluación y seguimiento. En todo este direccionamiento se advierte un componente fundamental que son los indicadores, es decir la gestión por indicadores ya que a partir de ellos el plan de acción tendrá un concepto de determinación para luego reconocer como evaluar y clarificar su cumplimiento.

En complemento, Hill y Jones (2009) describen a esta etapa como la implantación de la estrategia. Aquí estos autores explican que el desarrollo de un plan es lograr materializar las ideas estratégicas para proyectar una ventaja competitiva y aumentar el desempeño. Esto implica actuar en los distintos niveles de función y de negocios para que las ideas corporativas puedan tomar forma, ya sea en la creación de una nueva estructura, una nueva unidad de negocios, productos, etc. La implantación incluye aplicar programas de mejora de calidad, cambiar la forma en que se diseña el producto, trabajar sobre la oferta de diversas propuestas de producto / servicio a distintos grupos de consumidores, implantar el aumento o disminución de precios, generar una acción específica para expandirse a través de organizaciones o adquisiciones.

Todo esto implica entonces la diagramación a través de planes de acción, y eso es a los que refieren Gil y Jones, en un paralelismo con Sainz de Vicuña Ancin sobre lo que son los planes de materialización de las acciones.

En esta instancia, lo que Gallardo Hernández (2012) explica es que el administrador debe tener la capacidad de bajar las ideas a acciones concretas. Las organizaciones deben encontrarse altamente influenciadas por todo un desarrollo de lineamientos que sepan materializar los valores conceptuales y seguir la política de los objetivos corporativos. El reto de cualquier organización es lograr reducir la brecha entre la idea y la materialización de la misma para que exista una coherencia entre lo que se planeó y los que verdaderamente se lleva adelante y es allí donde entra en juego el proceso de la definición de proceso y los

planes de acción. Por ello la definición de los objetivos es uno de los pilares que tiene que dar respuesta inmediata a la concatenación de acciones que contemplen los plazos, los enfoques, los recursos y demás.

Según Gallardo Hernández (2012), en el plan de acción se concierne la asignación de responsabilidades, la definición de acciones, la orientación de procesos y la medición de resultados. Por ello este autor explica que la planificación comienza con la determinación de los objetivos corporativos luego el análisis situacional, pero culmina con una gestión de monitoreo y control y ahí explica que el management por objetivos es uno de los factores que determina y explicita la definición técnica de una estrategia.

Finalmente puede nombrarse a Ortega Castro (2008) quien expresa que la Implementación de las estrategias es la realización de diversas tareas necesarias para adaptar las condiciones en que trabaja y se desenvuelve la organización a tal punto que las estrategias puedan materializarse y llevarse a cabo. En la implementación de una estructura organizacional sólida se hace imprescindible considerar la asignación de los recursos, la definición de los cursos de acción y los procedimientos revisión de los mismos. Esto significa que deben establecerse los programas y las actividades como un conjunto organizado desde una secuencia lógica de acciones que acompañan la implementación.

Capítulo 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1 FUNDAMENTACION:

La etapa de investigación se llevó adelante considerando todo un análisis situacional necesario para llevar a cabo el diseño de una nueva unidad de servicios para Encode. En este marco el tipo de estudio fue exploratorio y además descriptivos, ya que se abordaron fuentes primarias como secundarias.

El enfoque tuvo una metodología cualitativa y cuantitativa. Esto fue así debido a que los datos recabados pudieron ser clasificados y también analizados siguiendo el aspecto central de su contenido.

Las técnicas de relevamiento se desarrollaron acorde a cada objeto de estudio que se estableció necesario para abordar una investigación que contemplara la mayor cantidad de perspectivas. Es por ello que se emplearon entrevistas, cuestionarios, grillas de análisis.

La entrevista para un abordaje interno. La encuesta para el micro entorno, junto al análisis documental. De igual manera para los clientes con un cuestionario. De esta manera las muestras fueron integrantes de la propia organización (Encode), tomando contacto con directivos, encargados y empleados. Luego, se abordaron a clientes mediante la encuesta, como así también a potenciales clientes del nuevo servicio.

Para la selección de las muestras se tuvo en cuenta un criterio no probabilístico causal, considerando la intencionalidad del investigador para tener presentes los casos que fueron más relevantes y que pudieron dar respuestas concretas a los objetivos de indagación. Donde los modelos de cuestionarios, entrevistas y preguntas se encuentran en el apartado "Anexos".

3.2 FICHAS TECNICAS:

Ficha 1: Microentorno:

TIPO DE ESTUDIO	Exploratoria
METODOLOGÍA	Cualitativa
TÉCNICA	Cuestionario
POBLACIÓN	5 Empresas
MUESTRA	3 Empresas del sector
CRITERIO MUESTRAL	No probabilístico – Causal
FUENTE	Secundaria

Anexo: 1. Fuente: Elaboración Propia

Ficha 2: Análisis Interno - Propuesta de valor:

TIPO DE ESTUDIO	Descriptiva
METODOLOGÍA	Cualitativa
INSTRUMENTO	Entrevista
POBLACIÓN	Directivos
MUESTRA	1 Presidente: Carlos Dossetti 1 Gerente: Susana Molina
CRITERIO MUESTRAL	No probabilístico – Causal
FUENTE	Primaria

Anexo: 2. Fuente: Elaboración Propia

Ficha 3: Análisis Interno - Canales de distribución:

TIPO DE ESTUDIO	Descriptivo
METODOLOGÍA	Cualitativa
INSTRUMENTO	Cuestionario
POBLACIÓN	Mandos medios
MUESTRA	1 Encargado Comercial 2 Oficiales de Registro
CRITERIO MUESTRAL	No probabilístico – Causal
FUENTE	Primaria

Anexo: 3. Fuente: Elaboración Propia

Ficha 4: Clientes:

TIPO DE ESTUDIO	Descriptiva
METODOLOGÍA	Cualitativa
INSTRUMENTO	Cuestionario
POBLACIÓN	Clientes actuales: 80644
MUESTRA	15 Empresas que ya son clientes
CRITERIO MUESTRAL	No probabilístico – Causal
FUENTE	Secundaria

Anexo: 4. Fuente: Elaboración Propia

Ficha 5: Análisis Interno - Fuentes de ingreso:

TIPO DE ESTUDIO	Descriptivo
METODOLOGÍA	Cualitativo
INSTRUMENTO	Cuestionario
POBLACIÓN	Área contable
MUESTRA	2 Contadores
CRITERIO MUESTRAL	No probabilístico – Causal
FUENTE	Primaria

Anexo: 5. Fuente: Elaboración Propia

Ficha 6: Análisis Interno - Recursos claves:

TIPO DE ESTUDIO	Descriptiva
METODOLOGÍA	Cuantitativa
INSTRUMENTO	Cuestionario
POBLACIÓN	Área de Sistemas
MUESTRA	1 Técnico
CRITERIO MUESTRAL	No probabilístico – Causal
FUENTE	Primaria

Anexo: 6. Fuente: Elaboración Propia

Ficha 7: Análisis Interno - Actividades claves:

TIPO DE ESTUDIO	Descriptiva-Exploratoria
METODOLOGÍA	Cualitativa
INSTRUMENTO	Preguntero
POBLACIÓN	Área de RRHH
MUESTRA	1 Encargada del Área
CRITERIO MUESTRAL	No probabilístico – Causal
FUENTE	Primaria

Anexo: 7. Fuente: Elaboración Propia

Ficha 8: Análisis Interno - Socios claves:

TIPO DE ESTUDIO	Descriptiva
METODOLOGÍA	Cualitativa
INSTRUMENTO	Preguntero
POBLACIÓN	Gerencia
MUESTRA	1 Gerente Comercial: Carlos Bejarano
CRITERIO MUESTRAL	No probabilístico – Causal
FUENTE	Primaria

Anexo: 8. Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 4: ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

4.1 ANÁLISIS EXTERNO:

Es menester realizar primeramente el análisis del entorno de la empresa, hay que enfocarse tanto en el entorno Macro-Económico (indirecto) como en el Micro-Económico (directo). Para el primero se utilizará el análisis PESTEL, en el que se desarrollan las variables políticas, legales, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas a nivel macro. En cuanto al entorno directo, la herramienta a utilizar es la de las 5 fuerzas de Porter, conocido por estudiar las variables de competidores directos, potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y el de los clientes.

4.1.1 Entorno Macro-Económico – PESTEL:

Aspecto Político y Legal:

Se está viviendo un proceso de cambio, el cual comenzó con la asunción del Presidente Mauricio Macri. Donde comenzó a cumplir con varias propuestas de campaña tales como el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen de importaciones y la reforma del sistema de estadísticas nacionales.

Por otro lado, las medidas tomadas por la Nación consisten en, eliminar una serie de subsidios aplicados por el anterior gobierno, lo cual provoca aumento en las tarifas de los servicios públicos tales como: sector energético, transporte público y en el abastecimiento de agua, aunque estos eran necesarios, afectaron a muchos rubros de todo el país inclusive al de los certificadores de firma digital. (Extraído de <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=los-costos-por-servicios-publicos-para-las-empresas-se-duplicaron>, publicado el 29/04/2018).

Otra situación que enfrentan los argentinos son los abundantes y sucesivos paros y piquetes por parte de los gremios. Esto genera malestar en la población, además del caos en las calles y el tráfico. Si bien las manifestaciones son excesivas e innecesarias en muchas ocasiones, éstas demuestran la disconformidad de una parte de la población con el Presidente, situación que hace creer a los empresarios que existe una inseguridad en nuestro país, generado incertidumbre entre los inversionistas. (Extraído de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Super-septiembre-de-conflictos-dia-por-dia-los-paros-marchas-y-piquetes-20180909-0007.html>, publicado el 09/09/2018. Consultado el 02/04/19).

El 11 de Noviembre del año 2001 surge la Ley Nacional número: 25.506, la cual tiene por objeto reconocer la eficacia jurídica del empleo de la firma digital. (Extraído de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/70749/norma.htm>, publicado el 10/11/2001. Consultado el 05/04/19)

Con el paso del tiempo se fueron realizando modificaciones por parte de la Secretaria de Modernización; se pueden mencionar entre ellos: la resolución 927, Resolución 399 y por último la Resolución 63. Aquí inicia el rubro de prestadores de Servicios de Certificación Digital y en la actualidad está siendo utilizada por empresarios como una herramienta esencial de trabajo. (Extraído de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=311353>, publicado el 11/06/2018. Consultado el 09/04/19)

En conclusión, en el ambiente político legal cada vez más se internaliza la utilización de la firma digital y se le da mayor importancia a la hora de hablar de un documento firmado ya que ésta ofrece las siguientes características:

Integridad: Protección contra la modificación de los datos en forma intencional o accidental.

Autenticidad: Garantiza que el mensaje haya sido generado por la parte identificada como el emisor del mismo

Confidencialidad: Garantiza que está accesible únicamente para el personal autorizado a acceder a dicha información.

No Repudio: Protege al receptor del documento ante la posible negación del emisor de haberlo enviado

4.1.2 Aspecto Económico:

La situación económica que enfrenta el país está íntimamente relacionada con los cambios políticos que ha sufrido. En este caso se deberán tener en cuenta variables como los ciclos económicos, las tendencias del PBI (Producto Bruto Interno), la inflación, el desempleo, el tipo de cambio, la inversión y el consumo del país.

La economía Argentina siempre ha sido inestable, en julio del año 2018 llegó a una inflación mensual de 3,1% donde la acumulada en lo que va del periodo fue 19,6%, y en términos interanuales el aumento de precios ya es de 31,2% según el Indec.

Por la sequía, el alza de la inflación y un ajuste fiscal más duro, los analistas redujeron a la mitad sus proyecciones de expansión del PBI para este año. Los economistas prevén que el PBI crecerá 1,3% este año, lejos del 3,5% asentado en el presupuesto.

(Extraído de <https://www.infobae.com/economia/2018/06/06/con-un-crecimiento-debil-en-2018-argentina-completa-siete-anos-de-estanflacion/>, publicado el día 06/06/2018. Consultado el 16/04/19).

La depreciación del peso en el segundo trimestre se produjo en el marco de un retiro de capitales de los países emergentes, profundizado en el caso de nuestro país por una situación de vulnerabilidad fundada en los déficits de cuenta corriente y fiscal existentes y por una fuerte sequía que redujo las exportaciones. Frente a esta situación, la autoridad monetaria inicialmente fue incrementando la tasa de política monetaria y permitiendo un aumento de la tasa de interés de las LEBAC. (Extraído de <http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/IPOM0718.asp>, publicado el día 10/06/2018. Consultado el 19/04/19)

José María Segura, economista Jefe de PwC Argentina, describió un panorama inflacionario más hostil para el desempeño económico, con "la incipiente reversión en los flujos financieros internacionales a partir de la suba de tasas de interés en Estados Unidos, que se tradujo en un fortalecimiento del dólar a nivel global, es decir, en la devaluación de la moneda Argentina, la cual está en una instancia de estanflación, es decir, una economía estancada pero con una inflación alta.

Acudir al FMI para asegurarse financiamiento, a cambio de un mayor compromiso para reducir el déficit fiscal, también ratifica que el gasto público no será un motor de la economía, en un año en el que la pérdida de cosecha, estimada entre 7.000 y 8.000 millones de dólares, restará al menos un punto porcentual de crecimiento de este año. (Extraído de <https://www.infobae.com/economia/2018/06/06/con-un-crecimiento-debil-en-2018-argentina-completa-siete-anos-de-estanflacion/>, publicado el 06/06/2018. Consultado el 24/04/19).

Un apoyo de US\$55.600 millones del Fondo Monetario Internacional, y otras agencias multilaterales. A partir de mediados de junio, una nueva conducción del BCRA se enfocó en lograr un mayor control de los agregados monetarios, introduciendo aumentos en

los requisitos de efectivo mínimo de las entidades financieras para reducir la liquidez del sistema. También se permitió un acomodamiento de tasas en el mercado secundario de LEBAC consistente con la mayor astringencia monetaria. La combinación de todas estas medidas finalmente logró traer una mayor calma en el mercado cambiario luego de varias semanas de fuerte inestabilidad. (Extraído de <http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/IPOM0718.asp>, publicado el día 10/06/2018. Consultado el 24/04/19).

En relación al ciclo económico en este rubro de certificadores de firma digital, se ha identificado una demanda que depende del sinceramiento ante el ministerio de trabajo o sub secretaria de trabajo, comercio e industria, ya que la época de más ventas se debe a la regularización de toda persona física o jurídica ante dichos entes. (Extraído de <https://trabajo.cba.gov.ar/Blog/sinceramiento01.aspx>., publicado el día 30/04/2019).

Argentina, en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, tiene abundantes recursos naturales (tierras agrícolas fértiles y gran potencial en energías renovables). Es un país líder en producción de alimentos. Además, tiene industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna y grandes oportunidades de crecimiento en el sector de servicios innovadores de alta tecnología, gran auge en formaciones de PYMES de rubros varios; con lo que en el rubro en el cual se encuentra Encode SA posee clientes que inician sus actividades continuamente. (Extraído de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>, publicado el día 08/04/2019. Consultado el 24/04/19)

Así como Argentina es una de las economías más grandes de Latinoamérica, tiene la inflación más alta de la región después de Venezuela (el Fondo estima la inflación venezolana del año en 720%) y una de las más altas del mundo. (Extraído de

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-46887115>, publicado el día 16/01/2019. Consultado el 24/04/19)

La suba del dólar también es uno de los problemas principales en Argentina. (Guido Sandleris, 2018). Actualmente está en \$42,11 según lo que publica el Banco Central de la República Argentina a fecha de 17/04 del corriente año, lo cual es un valor histórico que alcanzó recientemente ya que, jamás la moneda argentina llegó a este pico de devaluación. Esta es una de las causas principales de la inflación y los tarifazos en los servicios públicos. (Extraído de <https://www.infobae.com/economia/2019/04/17/guido-sandleris-es-normal-esperar-la-dolarizacion-ante-la-incertidumbre-electoral-pero-los-dolares-disponibles-alcanzan-y-sobran/>, publicado el día 17/04/2019. Consultado el 24/04/19)

Se puede verificar, ingresando a la página web del BCRA, que la tasa dólar ya no debe de ser la misma porque varía casi diariamente con tendencia en alza. En una industria de tecnología, como es la de este caso de otorgar Firma Digital, se requiere una infraestructura que cotiza en la moneda Dólar, por lo tanto una modificación del tipo de cambio impacta en los costos del rubro, generando un gran impacto en los dispositivos y maquinarias empleadas, al igual que los profesionales contratados para el correcto funcionamiento de las plataformas digitales.

Esta inestabilidad en la moneda nacional repercute en el bolsillo de las pequeñas, medianas y grandes empresas que deben de abonar un servicio de modernización exigido, pero si las empresas privadas como así también a nivel gubernamental prorratan este costo de implementación en sus diferentes gastos fijos y variables que deben de incurrir periodo a periodo, podrán verificar que les genera un ahorro al mediano plazo.

4.1.3 Aspecto Social:

Para analizar el aspecto social se comenzará mostrando datos demográficos para saber a qué población se enfrenta Encode S.A. Un estudio demográfico demuestra el tamaño de población que tiene una región o país determinado. En este caso, se tomará la demografía de Córdoba. Según el último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas realizado en el año 2010 en Argentina había 40.091.359 habitantes mientras que Córdoba tenía 3.304.825. (Extraído de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/censo-2010-en-argentina-somos-40091359-y-en-cordoba-3304825>, publicado el día 17/12/2010. Consultado el 29/04/19)

Aunque son números desactualizados, sirven para tener un conocimiento aproximado acerca de a qué población tiene que enfrentar Encode S.A. La Universidad Católica Argentina dio a conocer que la pobreza había aumentado de un 29% a un 33,6% y por lo cual hubo un total de 1,5 millones de personas que entraron en la escasez o indigencia durante el primer año de la presidencia de Mauricio Macri. Esto quiere decir que hay 13,2 millones de personas por debajo de la línea de pobreza en el país. (Extraído de <https://www.infobae.com/politica/2018/12/13/la-pobreza-crecio-al-336-en-la-argentina-y-es-la-mas-alta-de-la-decada-segun-un-informe-de-la-uca/>, publicado el día 13/12/2018. Consultado el 29/04/19)

También dio a conocer el INDEC que las zonas más afectadas fueron el conurbano bonaerense, y otras grandes zonas metropolitanas como Rosario, Córdoba, Mendoza y Tucumán. Específicamente en Córdoba, se informó que la pobreza llegó al 40,5%. Lo que son 10 puntos por arriba del promedio nacional, es decir, un total de 618.000 personas pobres en la Provincia.

Con respecto a la distribución de las riquezas, el INDEC dio detalles sobre el ingreso individual de la población total, con datos correspondientes al segundo y tercer trimestre de 2016. El organismo indicó que durante el primer semestre un tercio de la población contenía los mayores ingresos del total y que los más pobres eran solo una décima parte del total. Mientras que en el segundo semestre hubo una caída en la distribución del ingreso. INDEC informa que el primer semestre del corriente año, existe un 27,3% de personas bajo la línea de pobreza. (Extraído de <https://www.lanacion.com.ar/economia/pobreza-indec-2018-nid2233000>, publicado el día 29/03/2019. Consultado el 06/05/19)

Argentina es un país con una cultura particular en la cual cada día se tiene más en cuenta la comodidad de los habitantes para la realización de alguna actividad. El rubro del ente certificante de firma digital tiene un impacto positivo en el estilo de vida de la sociedad. Pese a que las tendencias de cada persona son muy diferentes, se puede apreciar que cada vez más se opta por tener una mayor agilidad y facilidad en sus actividades cotidianas que requieran el trasladarse de un punto a otro en el día a día. (Ministerio de Modernización, 2015). A nivel empresarial siempre se tiende a reducir costos como así también optimizar sus tiempos y es por ello que cada vez es más frecuente el uso de una firma digital. Una firma digital no solamente es de utilidad para la presentación de documentación contable laboral ante el ente que corresponda, sino que se destaca por muchas razones, tales como:

- Firmar cualquier documento en formato PDF con peso jurídico
- Despapelización.
- Información organizada.

- Confidencialidad
- Facilitador para trámites.
- Agilidad.
- Privacidad.
- Ahorro.
- Practicidad.

A razón de la exigencia a nivel provincial de solicitar una firma digital para presentar la documentación requerida al Ministerio de Trabajo, cada vez más se internaliza en el país el uso de una Firma Digital para realizar gestiones de cualquier tipo. Tiene una respuesta positiva del pueblo argentino, ya que además conlleva a un país más avanzado tecnológicamente en su burocracia. (Extraído de <https://www.argentina.gob.ar/firmadigital/normativa>, publicado en el año 2018. Consultado el 06/05/19).

En conclusión, la firma tiene una aceptación favorable para los habitantes del país, no se ve el empleo de la misma como un gasto sino como un ahorro. Al estar en una era tecnológica es necesario que a nivel país se tengan estos conocimientos tecnológicos.

4.1.4 Ecológico:

A nivel ecológico también se muestra una tendencia favorable hacia la incorporación de esta herramienta tecnológica, donde los países de todo el mundo, en mayor o menor grado, desarrollan conciencia social sobre el impacto ambiental y ésta es un medio más para disminuir la contaminación del ambiente., ya que existen leyes de protección ambiental que rigen en el país con respecto a los residuos que se desechan y el

consumo de energía. Un claro ejemplo son los desechos comerciales, los cuales son generados por cualquier tipo de empresa en su actividad rutinaria en mayor o menor medida. (Extraído de <https://www.iprofesional.com/notas/263633-internet-computadora-firma-digital-infraestructura-certificado-digital-Firma-digital-como-cambiara-la-vida-de-los-argentinos-esta-tecnologia>, publicado el día 20/02/2018. Consultado el 06/05/19).

Existen diferentes leyes no solo a nivel nacional, sino que internacional las cuales tiene como objetivo la concientización del ser humano hacia el medio ambiente donde su primera intención es la conservación de este. Es aquí donde el rubro de la Firma Digital tiene gran protagonismo., ya que esta induce a una despapelización. Las empresas en sus gestiones administrativas cotidianas llevan un desmedido uso del papel producido por diferentes procesos en el cual el principal protagonista es la tala desmedida de los árboles.

Luego de consultar en diferentes paginas referidas al medio ambiente, se pueden destacar las siguientes Leyes. (Extraído de <https://buscar.lanacion.com.ar/tala>., <http://www.diarionorte.com/article/152426/la-deforestacion-los-bosques-en-peligro>., http://leydebosques.org.ar/leydebosques/?page_id=9., <https://www.greenpeace.org/argentina/campanas/>). Consultado el 08/05/19).

- La Ley de bosques 26.331, como medida de protección hacia especies nativas en los bosques.
- Ley 22/2011 de residuos y suelos contaminados: en la que se dice, entre otras muchas cosas, que estamos obligados a entregar nuestros residuos domésticos para su tratamiento en los términos que establezcan las ordenanzas a las Entidades Locales, a las que, a su vez, obliga a la recogida, el transporte y el tratamiento de los residuos domésticos generados en los hogares.

- Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental: dice que el proyecto y el estudio de impacto ambiental se someterá a información pública durante un plazo no inferior a treinta días en una fase del procedimiento sustantivo de autorización del proyecto en la que estén abiertas todas las opciones relativas a la determinación del contenido, la extensión y la definición del proyecto. Es decir, que los ciudadanos tenemos voz en el proceso de aprobación de proyectos que afectan al medio ambiente.
- Ley 20.284 atmósfera: define los niveles de contaminación atmosférica, objetivos de calidad del aire, umbrales de información y alerta... todos esos parámetros que se están poniendo de moda ahora que empezamos a ser conscientes de que una atmósfera contaminada es una amenaza seria para nuestra salud.
- Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental: Afecta a cualquier actividad económica que cause un daño al medio ambiente y establece que cualquiera puede solicitar a la Administración pública la información de la que disponga sobre los daños medioambientales y sobre las medidas de prevención, de evitación o de reparación de tales daños.

Como conclusión, se observa que existe una intención ecológica fuerte enfocada a la tala abusiva de árboles. Al existir diferentes organizaciones sin fines de lucro importantes y con mucho alcance a las personas como, por ejemplo: GreenPeace y FUNDAMA, se logra cada vez más concientizar sobre esta problemática, llevando a las empresas en su accionar tener un aspecto ecológico positivo dentro de su accionar rutinario.

4.1.5 Aspecto Tecnológico:

Actualmente la tecnología define la realidad en la que se vive. La comunicación muta año a año, no hay persona que no tenga celular, redes sociales o utilice internet o un medio tecnológico para comunicarse; lo mismo sucede con las empresas, donde es una herramienta imprescindible. Para poder ser competente una empresa debe de adaptarse y estar actualizada., se debe de tener en cuenta que hoy en día en la mayoría de los rubros se compite de manera global con lo cual es necesario estar a la vanguardia.

Una empresa en la actualidad, para tener interacción con sus clientes y proveedores de manera eficiente y obtener otras comodidades utiliza servicios que brindan los avances tecnológicos, como lo son: Google Maps, Diarios, Redes Sociales, Conexiones Remotas, etcétera donde son gratuitas o de bajo costo y fácil de acceder, con la cual permite un manejo correcto de la gestión administrativa.

Para las empresas las áreas como Publicidad, Marketing, E-Commerce (comercio electrónico) se volvieron fundamentales para tener un contacto directo con potenciales clientes.

El impacto que tiene la tecnología en las empresas se hace cada vez más importante. Varias empresas solo son intelectuales y aquellas que no estén al día con las tecnologías, se van quedando atrás frente a la competencia. Lo contrario sucede con las empresas que tienen incorporadas las nuevas tecnologías. Esto, las hace estar en avance constante y por ende ser más competitivas.

Existen diferentes relaciones, B2B (negocio entre empresas), B2C (negocio al consumidor) y B2D (negocio con distribuidores) al P2P (persona a persona): normalmente éstas se basan en plataformas digitales que buscan crear relaciones con los clientes para que

los mismos se sientan escuchados, se establezca un contacto constante para fomentar el consumo, brinde seguridad, integridad etcétera. (Extraído de <https://hablemosdeempresas.com/empresa/tipologia-empresas/>, publicado el día 13/11/2017. Consultado el 09/05/19)

Argentina a nivel gubernamental junto con el ministerio de modernización comenzaron a implementar diferentes servicios novedosos para mejorar la vida de sus habitantes. Aquí es donde tiene protagonismo la firma digital ya que diferentes organismos públicos la exigen, la aceptan y ejecutan con la misma. En el ámbito empresarial pero privado de a poco comenzó a tener mayor participación por las cualidades que posee (Extraído de <https://www.argentina.gob.ar/firmadigital/normativa>, publicado en el año 2018. Consultado el 09/05/19)

Con el tipo de gobierno que posee el país, se abrieron más oportunidades en el mercado internacional, alcanzando diferentes tecnologías de seguridad informática, para de esta forma cada vez más poder competir en el mercado internacional tanto grande, mediano y pequeñas empresas. (Extraído de <https://www.cancilleria.gob.ar/userfiles/2017/estrategia-de-insercion-internacional.pdf>, publicado el 04/2018. Consultado el 09/05/19)

La tecnologización en el marco de las organizaciones y los lineamientos políticos legales a nivel tecnológico que se implementan en el país y que paulatinamente van siendo parte del marco regulatorio, obliga a las organizaciones a tomar nuevas medidas y esto permite pronosticar un escenario diferente en el que actualmente se desenvuelven las organizaciones.

Entre los aspectos a considerar y que desde este análisis pueden proveerse, se visualizan la gestión del seguimiento y el monitoreo de los tributos y la facturación, es decir, la

metodología con la cual las organizaciones deberán adaptarse para tener una posibilidad de regularizar su situación frente a lo que el fisco les genere. En este caso la tecnologización y la permanente búsqueda para el implemento de metodologías de gestión tributaria será una realidad difícil de disuadir ya que para todas las organizaciones que pretendan estipularse como entidades regularizadas tendrán que tener sus códigos y sus formas de procedimentar dichos aspectos, por lo tanto, se prevé y se visualiza una base de organización que implique la virtualidad y digitalización a toda ramificación de su estructura. (Extraído de <https://www.argentina.gob.ar/firmadigital/normativa>, publicado en el año 2018. Consultado el 09/06/19)

Otro punto que implica la conceptualización de una futura plataforma digital es que la comercialización se dará en un 50% desde estos lineamientos. Quizás en la actualidad los medios digitales sean más una plataforma para llegar al cliente y desde allí poder atraerlos hasta su espacio físico, sin embargo, esta situación irá cambiando y transformándose para tener como elemento principal la vinculación y el intercambio en el propio espacio digital. Allí el desafío será determinar el lugar de denominación para identificar como procede la comercialización y por ende todo lo referido a lo legal en cuanto a la firma digital que deba realizar una organización. En este contexto es una oportunidad para Encode tener toda una articulación de plataforma que pueda llevar adelante un asesoramiento y monitoreo en el instantáneo sobre el desarrollo de las organizaciones que pretendan digitalizarse. (Extraído de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Marketing-en-pymes-herramientas-de-facil-alcance-20180905-0004.html>, publicado en 29/09/18. Consultado el 11/06/19)

Otro factor es la llegada al cliente y la atención y asesoramiento que irá cambiando donde el espacio virtual obligará a las organizaciones a mantener un circuito permanente, 24 horas, es decir que esta es una tendencia irreversible y puede visualizarse una realidad

en la que las organizaciones se encuentren constantemente bajo el desarrollo de una asesoramiento que implique 24 horas al día, donde el cliente ante cualquier necesidad e inquietud considerando la vorágine en la que se desenvuelve, pueda generar sus consultas y más aún si tiene como instrumento el acceso de información mediante la digitalización. (Extraído de <https://laraza.com/2018/01/24/como-mejorar-el-servicio-al-cliente-en-la-era-digital/>, publicado en 24/01/18. Consultado el 13/06/19)

En conclusión, esto es favorable para Encode S.A. ya que, tanto las empresas en formación, como las que ya tiene una actividad continua, tienen la posibilidad de acceder a los avances tecnológicos (Firma Digital) que les permite ser competentes en el mercado. A nivel nación, existen resoluciones, decretos y leyes nacionales que promueven la modernización en las empresas. Si bien los costos de incorporar nuevas tecnologías siempre son importantes, los empresarios, emprendedores realizan inversiones a largo plazo por los costos elevados que poseen la adquisición de una nueva herramienta de trabajo tecnológica, apostando a mejorar su rentabilidad. Donde se puede pronosticar entonces que las organizaciones como Encode S.A. deben aprovechar su experiencia en el manejo de la digitalización y toda la gestión electrónica como transformación de nuevos modelos de negocios para brindar un servicio diferencial ya acorde a las expectativas del mercado.

4.2 ENTORNO MICO-ECONÓMICO:

5 Fuerzas de Porter:

Una vez realizada la investigación del entorno macro (indirecto), se comenzará con el análisis del sector donde se desempeña la empresa (directo). Éste, se realizará a través de las 5 fuerzas de Porter, donde se desarrolla la competencia (directa, potencial y sustituta), observando la cantidad y los tipos de competidores a los que se enfrenta la empresa y los recursos con los que cuenta cada uno. Posteriormente, se seguirá con la observación y el estudio de los proveedores. Allí, se tendrá en cuenta, al igual que con la competencia, la cantidad y cuánto se depende de estos. Por último, a través de las encuestas, observaciones e información primaria y secundaria recabada, se estudiarán los clientes con los que cuenta la empresa.

4.2.1-Rivalidad entre competidores:

En el sector de los certificadores de firma digital, la rivalidad entre competidores no es alta. Esto es así, debido a la dificultad de posicionarse en el mercado.

Si bien el producto/servicio que se comercializa es prácticamente el mismo, a razón de que debe de cumplir con una serie de requisitos legales, a la hora de querer diferenciar una empresa con sus competidores es sencillo por el prestigio de una en comparación a las demás y los servicios adicionales que se brindan. Por otro lado, existe una leve elasticidad en la demanda, por lo tanto un aumento en el precio hará que la mayoría de los consumidores compren el mismo servicio/producto en otro lugar. El rubro tiende a diferenciarse no por el precio a comercializar sino en los servicios extra que brinda: Soporte

Técnico, Asesoramiento, Beneficios y Bonificaciones, Call Center, Seguridad, Atención, etcétera.

Encode S.A. es líder en el rubro, donde tiene el 90% del total de certificados emitidos en el país. Los competidores más cercanos en orden decreciente son: Lakaut S.A, Digilogix S.A. y Box Custodia de Archivos S.A. Últimamente, el fuerte de venta de todos los competidores es para personas físicas o jurídicas que se le exige tener la firma digital. Esto podría ser la oportunidad de Encode S.A. para ampliar este mercado, brindando una oferta para quienes demanden este servicio, no por obligatoriedad sino por necesidad.

Como conclusión. las empresas en este rubro, deben centrarse en la diferenciación por la calidad, por la atención y servicio al cliente, el precio es algo que si bien influye, su impacto es menor a razón de que los importes no difieren en gran medida entre sus competidores; esto es porque hay otras prestaciones que son cruciales para una diferenciación, como lo es el dispositivo que contiene la firma llamado e-Token y las identificaciones de los clientes (datos biométricos), donde la empresa en cuestión bonifica los mismos y sus competidores no. Los medios de pago que se utilizan son: Efectivo, Debito Visa, Pago Online (RapiPago y PagoFacil) donde no existe complicación alguna para efectuar el mismo.

4.2.2-Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Con respecto a la rivalidad de productos sustitutos, el ente certificador de firma digital no está dentro de un sector que tenga mucha de esta competencia. Se considera como tal a los Escribanos Públicos que brindan la misma validez jurídica excepto que no en formato digital, solamente en papel físico; luego existen Juez de Paz, Entidad Bancaria y

una Firma electrónica, que estos ya desde un inicio pueden ser tomados con una misma funcionalidad, pero su peso jurídico no es el mismo y ante cualquier juicio o inconveniente legal no está aceptado un documento firmado de esta forma como medio suficiente de prueba. Es por esto que una firma digital, no tiene una amenaza potencial con respecto a los productos sustitutos.

En conclusión, no hay ningún producto que cumpla con las facultades de poder validar cualquier documento en formato PDF de manera digital.

4.2.3- Amenaza de nuevos competidores:

En el mercado de Certificadores Digitales, la amenaza con respecto a los nuevos competidores es relativamente baja. Se trata de un rubro que se encuentra en un mercado en crecimiento y que ofrece buen nivel de rentabilidad. Por otro lado, se necesita de mucha inversión para poner en funcionamiento una empresa de este calibre y las barreras de entrada al mismo son altas y burocráticas pero que igualmente puede resultar atractivo para empresarios que quieran ampliar horizontes.

Culminando con este análisis se verifica que de todas formas el prestador de servicio de Certificación Digital, Encode S.A., con su trayectoria de más de 8 años y sus grandes estructuras, no se encuentra amenazado por los pequeños negocios que puedan llegar a ingresar al mercado. La solidez del equipo de profesionales avala a la empresa y el trabajo de más de una década desarrollando soportes tecnológicos brinda la solvencia necesaria para dar respuesta y soluciones con rapidez y eficiencia.

4.2.4- Poder de negociación de los proveedores:

Encode S.A. para el funcionamiento cotidiano de la empresa trata con pocos proveedores, a razón de que todo lo que refiere a la firma digital es desarrollada por la misma; pero para toda gestión que realiza existe una fuerte dependencia del internet por lo que este es el principal aspecto a tener en cuenta a la hora de analizar los diferentes proveedores del servicio. El poder de negociación de quienes proveen internet es regular, ya que, si bien existen gran cantidad de alternativas, estos tienen una demanda inelástica o rígida ya que la producción de una firma digital es poco sensible a modificaciones en el precio del servicio, ésta se mide calculando el porcentaje que oscila la cantidad demandada de un bien cuando su precio varía en un 1%.

Los principales proveedores con lo que trabaja son:

Internet: Iplan- Arnet -Fibertel

Telefonia IP

Token: Bit4Id

Gemalto: e-Token - proveedores oficiales

Es difícil conseguir quienes venden estos productos a razón de que el mercado mismo que los emplea es reducido; aun así, hay mucha competencia. Encode S.A. con cada proveedor tiene un acuerdo donde el importe a abonar es considerablemente menor que con otras empresas a razón de que tienen años trabajado conjuntamente.

Pasa lo contrario con los proveedores del dispositivo e-Token para los Oficiales de Registro de la central y sucursales, ya que en todo el país solo hay 5 empresas que proveen este tipo de producto. Este mercado se asemeja a un oligopolio por lo que, al haber pocos productores, controlan y manejan los precios. Esto hace que el poder que ejercen sea relativamente alto.

Como conclusión, Encode S.A. no cuenta con una cartera amplia de estos, sino que por razones que exceden a la empresa debe de depender de los importes que imponen los pocos proveedores existentes.

4.2.5- Poder de negociación con los clientes:

Para finalizar con el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se investiga acerca del accionar que posee la empresa con sus clientes. Aquí es posible dividir a los consumidores que vienen por conocimiento propio e interesados en adquirir el producto/servicio y por otro lado quienes vienen de parte de un tercero (contador) para solicitar la firma digital por una exigencia.

La firma digital brindada por Encode S.A. tiene una vigencia por el periodo de 24 meses corridos a partir de la emisión de la misma; es aquí donde los propios clientes luego de finalizar el periodo deben de renovar sus certificados. Encode S.A. brinda un servicio diferenciado de la competencia, pensado directamente para la funcionalidad de cada uno de sus clientes y eso significa un costo difícil de negociar.

El mercado abarcado por la empresa busca buenos precios y que sea ágil la identificación del representante legal de la persona jurídica o física. Encode S.A. no ofrece la posibilidad de una negociación sobre el precio del producto, ni siquiera dependiendo de la cantidad comprada. Esto se debe a que se maneja con precios muy ajustados al mercado, lo que genera que este ente certificador de firma digital sea competitivo dentro del rubro.

Concluyendo el análisis, existe una competencia entre las empresas certificadoras ya que, es un producto homogéneo que provoca que aquel consumidor final que en general no tiene idea de la calidad de la funcionalidad de la firma, elija comprar en base al precio,

donde Encode S.A. si bien no brinda la posibilidad de negociar el mismo, si lo hace en la instancia del plazo del pago, en el cual se manejan plazos de 30, 60 y hasta 90 días. Situación aparte son aquellos clientes que siendo idóneos del producto/servicio elijen a criterios de rapidez en la gestión, confiabilidad, calidad, seguridad, prestigio, precio e historia de la empresa.

4.3 ANÁLISIS INTERNO

Encode S.A. es una empresa constituida en el año 2010 donde primeramente emitía firma electrónica y a partir del 2015 su principal actividad es ser prestador de Servicios de Certificación Digital que satisface las necesidades de reconocimiento e identificación electrónica de todos aquellos que necesitan una firma digital para presentar documentación ante el ministerio de trabajo. Es la compañía líder en Firma Digital en la República Argentina. Pionera en brindar certificación digital y actualmente los primeros del mercado a nivel nacional por la cantidad de certificados emitidos.

Ésta, tiene como función de emitir Certificados de firma Digital para la firma de documentos electrónicos dentro de los términos de la ley 25506 y su decreto reglamentario 2628/02. Los certificados son documentos digitales que se basan en el principio de “tercero de confianza”. Quien lo ejerce, el certificador licenciado ENCODE, tiene la autoridad de verificar que quien dice ser una persona lo sea y que la firma puesta en un documento le pertenezca a ella. Los certificados permiten firmar digitalmente cualquier tipo de documento electrónico, dotándolo de la seguridad que comprende la firma digital.

Surge la idea de implementar un nuevo plan de negocio a razón de que Carlos Dossetti (Presidente de Encode SA) junto con sus 2 socios se ven ante la oportunidad de abarcar otro segmento de mercado el cual no es explotado en gran medida donde es propicio la utilización de firma digital para recibos de sueldo, acuerdos societarios, boletos de compra y venta, sucesiones indivisas, contratos y cualquier documento con necesidad de una validez jurídica en formato PDF.

4.3.1 Historia:

Para abordar de forma completa los inicios de la empresa en cuestión, es necesario conocer las diferentes transformaciones y procesos de cambios que ha sufrido la misma.

En el edificio ubicado en Arturo M. Bas 34 Córdoba - Córdoba, se desarrolla el estudio contable Dossetti y Asociados, donde su presidente y socios son: Carlos Dossetti, Carlos Dossetti (hijo) y José Vidales. En el año 2008, este grupo directivo, inicia un proyecto en el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas con capital intelectual propio para que la eficiencia en la gestión implique de forma inexpugnable seguridad jurídica e informática.

Posteriormente en el año 2010, se logra con éxito la implementación de Firma Electrónica, la cual se entiende como el conjunto de datos electrónicos integrados, ligados o asociados de manera lógica a otros datos electrónicos, utilizado por el signatario como su medio de identificación, que carezca de alguno de los requisitos legales para ser considerada firma digital. En caso de ser desconocida la firma electrónica corresponde a quien la invoca acreditar su validez y siempre se debe tener algún medio de identificación. Luego en el año 2012 a raíz de la Ley 25.506 y su resolución 2628/02, Encode SA procede a buscar soluciones aplicadas al servicio de diferentes gestiones, diseñando soluciones

creativas, sustentables y eficientes para la administración empresarial. Así se desarrolló la infraestructura y el software necesario para que la Firma Digital, en el marco de la Ley, sea una realidad al servicio de grandes usuarios.

La gran diferencia entre Firma Electrónica y Firma Digital es que esta posee: Integridad, Autenticidad, Confidencialidad y No repudio., ya que posee una clave propia de cada persona (procesos matemáticos), que es asociada al documento.

Encode SA, es el primer certificador licenciado privado por la Oficina Nacional de Tecnologías de la Información Objects Documents Identifier (OID) N°2.16.32.1.1.4 de la República Argentina, habilitado por la resolución N°184 de la Jefatura de Gabinete de la Nación para el desarrollo de aplicaciones, software específicos y sitios seguros en función a las necesidades de la organización que adopte el uso de Firma Digital en su sistema de información, teniendo en cuenta normativas de la Ley de Protección de Datos N°25.326., donde las principales funciones son la emisión, renovación y revocación de certificados dentro de la República Argentina.

4.3.2 Misión-Visión:

La organización carece de esta formalización, pero se pudo inferir cuáles son sus lineamientos, mediante la técnica de observación en su página web.

- Misión:

Prestar servicios de Certificación Digital que satisfaga las necesidades de reconocimiento e identificación electrónica de todos aquellos que participan en una

transacción electrónica en términos de autenticidad, integridad, confidencialidad y no repudio.

- **Visión:**

Mediante un sólido equipo de profesionales, evolucionar en el desarrollo de soportes y herramientas tecnológicas brindando la solvencia necesaria para dar respuesta a gestiones administrativas y soluciones en la seguridad informática con rapidez y eficacia, logrando se la compañía líder en Firma Digital de Latino América.

Se puede apreciar en la misma que no tiene un espacio temporal determinado a aspirar y trabaja con el producto de forma reactiva. Se encuentra trabajando por inercia frente a la contingencia.

- **Valores:**

Los principios éticos sobre los cuales se asienta la empresa son:

Compromiso

Innovación

Pasión

Calidad

Seguridad

4.3.3 Objetivos Estratégicos:

Encode SA tiene diversos lineamientos en los cuales basa su desarrollo, estos fueron identificados a partir de la entrevista generada con su directivo. A continuación, se exponen los mismos y en forma de modelo se describe el significado de cada uno de estos elementos que han sido observados en la organización:

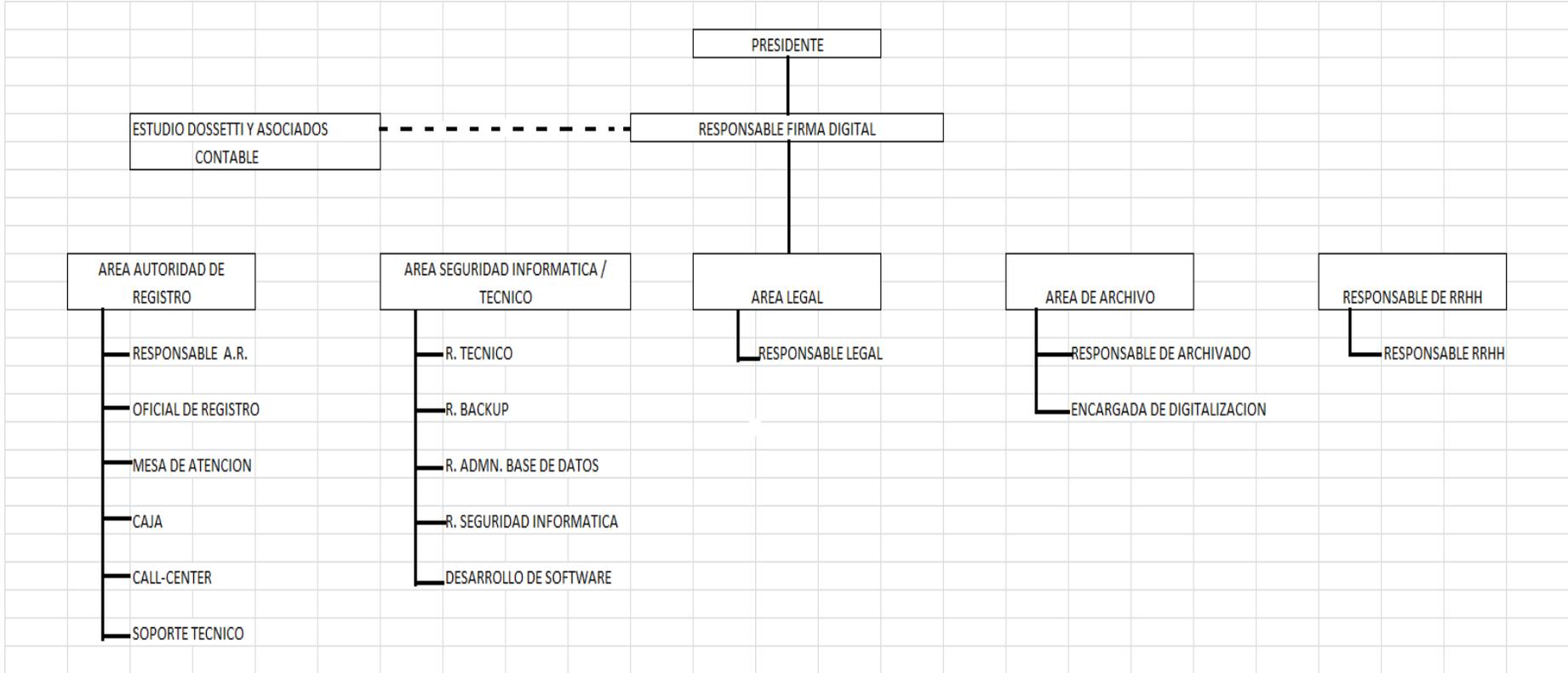
- Posicionamiento: Consolidarse como líder en el mercado internacional, maximizando sus operaciones en territorio nacional como así también incursionar en rutas internacionales.
- Innovación: Ofrecer una alternativa en el firmado de documentos para aquellos empresarios que no cuentan con el tiempo suficiente para trasladarse hacia una institución fuera de sus cercanías.
- Rentabilidad: Obtener las utilidades necesarias que permitan la reinversión en nuevos desarrollos y contribuya a mejorar los índices de rentabilidad de la empresa en su conjunto.
- Responsabilidad Social: Lograr una concientización a nivel social de cuanto se puede cuidar al medio ambiente con una despapelización.
- Fidelización: Mantener a los clientes que confían en la empresa brindándoles una asistencia y soporte técnico de forma continua.
- Capital Humano: Tener profesionales dentro del equipo de trabajo en las diferentes áreas que conforman la empresa.

Se observa que estos aspectos no se encuentran formalizados, sino que pudieron ser desgranados y descriptos en este análisis interno a partir de la perspectiva de la deducción del propio profesional. Si bien estos componentes pueden estar en la premisa, o en las premisas implícitas de sus directivos, no los trabajan conceptualmente de una manera que oriente sus acciones, siendo imposible el desarrollo y la efficientización de sus procesos.

4.3.4 Estructura Organizacional:

Organigrama:

Aquí se expone el Organigrama de la empresa, el mismo no está formalizado. Se arma a partir del elevamiento realizado en cada área.



Fuente del Organigrama: Elaboración propia.

Para cada uno de esos roles se listan las principales funciones, responsabilidades, obligaciones y tareas que cubren:

Máxima Autoridad de ENCODE S.A. (Directorio y/o Presidente)

- Aprobar las políticas asociadas con firma digital.
- Aprobar la designación de los responsables para cubrir los distintos roles del Certificador.
- Decidir sobre la desafectación de los responsables designados para cubrir roles.
- Custodiar la llave de la caja de Seguridad Informática.
- Decidir sobre el Cese de Actividades tanto de las Autoridades Certificantes, como de ENCODE S.A. como Certificador Licenciado, y asegurar el cumplimiento de lo establecido en el Plan de Cese de Actividades.
- Presentar la Declaración Jurada Anual ante la Autoridad de Aplicación de Firma Digital de la República Argentina.
- Aprobar los acuerdos de habilitación de nuevas Autoridades de Registros

RESPONSABLE DE FIRMA DIGITAL:

- Planificar y coordinar la operatoria de la AC.
- Proponer Políticas de Certificación, Manuales de Procedimiento y otros documentos. Participar en la actualización de todos los documentos de las AC electrónicas y licenciadas.

- Proveer y resguardar los Libros de Actas.
- Resolución de conflictos entre la AC y los suscriptores y/o terceros usuarios.
- Evaluar el informe de auditoría.
- Asistir al Responsable de Autoridad de Registro para tratar y decidir sobre los reclamos de Solicitantes por conflicto de nombres.
- Asegurar la elaboración de las actas correspondientes a las ceremonias.
- Participar junto con el Responsable de Seguridad de los controles de homologación a todo paquete de software adquirido, antes de su instalación y puesta en servicio
- Verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos para habilitar una Autoridad de Registro.
- En el caso de ocurrir incidentes de riesgo de nivel medio o alto, que se describen en el plan de contingencia, deberá comunicarlo fehacientemente al Responsable de Contingencia.
- Asegurar la adecuada disponibilidad de los Bienes y Servicios y los contenidos en el Sitio de Contingencia y su Cofre de Seguridad.
- Controlar la ejecución de los backup y dejar constancia en el libro de actas de la AC.
- Proponer y nombrar los cargos de los responsables para cubrir los distintos roles.

ÁREA AUTORIDAD DE REGISTRO

- Responsable de la Autoridad de Registro Central:
 - Participar en la ceremonia de emisión del certificado digital del Responsable de AR Central.
 - Actuar como AR de Contingencia de las Autoridades de Registro Delegadas.
 - Evaluar reclamos de Solicitantes por conflictos de nombres y decidir. Asentar la decisión en el Libro de Actas de la Autoridad de Registro. Comunicar la resolución al Solicitante y al Responsable de Firma Digital.
 - Verificar la resolución de reclamos relacionados con la ley 25326 de habeas data.
 - Aprobar solicitudes de certificado de Oficiales de Registro.
 - Rechazar solicitudes de certificado por diferencia entre los documentos presentados y la solicitud de certificado.
 - Recibir y procesar solicitudes de revocación.
 - Recibir solicitudes de renovación, verificar los datos, liberar la emisión.
 - Verificar las condiciones habilitantes de las Autoridades Delegadas de acuerdo con lo convenido entre la Organización y ENCODE S.A.
 - Resolver los incidentes asignados por la mesa de ayuda

- Oficial de Registro
 - Verificar la identidad de los solicitantes.
 - Autorizar las solicitudes.
 - Proteger su clave privada.

- Armar la carpeta de respaldo de la identificación del solicitante.
 - Almacenar y realizar copias de seguridad de las carpetas de respaldo.
 - Verificar los atributos unívocos de la solicitud para un mismo suscriptor.
 - Resolver los reclamos relacionadas con la ley 25326 de protección de datos.
 - Monitorear las posibles bajas de los suscriptores y sus modificaciones de estado.
 - Iniciar de oficio la solicitud de revocación de certificados ante pedido de autoridad competente.
 - Registrar en el Libro de Actas de la Autoridad de Registro toda actividad de revocación de certificados, contingencia.
- Oficial de Mesa de Ayuda
- Asistir a los Solicitantes, Suscriptores, Terceros usuarios, Oficiales de Registro, personal de ENCODE y público en general en la canalización de sus demandas sobre los servicios de certificación de ENCODE S.A.
 - Registrar y numerar cada incidente que llegue dirigido a ENCODE S.A. por vía telefónica o mail.
 - Si el incidente no se encuentra en la base derivarlo al Responsable designado de acuerdo con la tipificación del problema.
 - Contribuir a asegurar el tiempo de respuesta de incidentes generales dentro de las 24 horas.
 - El incidente de máxima prioridad es la revocación de certificados. Debe asegurar su despacho dentro de las 2 horas de recibido.
 - Remitir las métricas al Responsable de la Autoridad de Registro Central

- Caja:
 - Recibir pagos de los certificados emitidos
 - Realizar arqueo de caja
 - Elaboración y envío de factura que corresponda

- Call-Center:
 - Atención de llamadas
 - Solución de diferentes inquietudes
 - Llamados para vencimientos de certificados

- Soporte Técnico:
 - Solución de problemas técnicos para el firmado
 - Elaboración de manuales de los diferentes aplicativos a utilizar para el firmado
 - Resolución de tickets

ÁREA DE SEGURIDAD INFORMÁTICA / TÉCNICA

- Responsable Técnico:
 - Habilitar las operaciones de los roles críticos de las operaciones que se efectúan sobre el HSM.

- Instalar, configurar y administrar equipos y software de base de Servidores de la AC, de la Base de Datos, Aplicación y de Publicación.
 - Participar activamente en la instalación y configuración del Servicio “Microsoft Certificante”, que constituye la AC.
 - Participar en la emisión del certificado digital del responsable de la AR Central.
 - Coordinar la ejecución de acciones relacionadas con el funcionamiento de los servidores que conforman la infraestructura de Firma Digital.
 - Detectar y comunicar fallas de hardware y software.
 - Participar en la configuración del dispositivo Criptográfico HSM.
 - Realizar “RESET” y cambio de contraseña del usuario ADMIN del dispositivo HSM.
 - Configurar parámetros de Red del dispositivo HSM.
 - Participar activamente, junto con el oficial de seguridad y el responsable de seguridad en la instalación y configuración del dispositivo criptográfico HSM.-
 - Programación y mantenimiento de tareas programadas de backup diario.
 - Realizar la ejecución de los backups quincenales
- Responsable de Administración de Bases de Datos:
- Participar en la instalación y configuración de los servidores y configurar el servidor de Bases de Datos.
 - Administrar la base de datos de la aplicación de la AC.
 - Detectar, comunicar y corregir fallas de base de datos.

- Definir y controlar el cumplimiento de las políticas de resguardo y recuperación de la Base de Datos de la AC.

- Responsable de Seguridad Informática:
 - Proponer la política y los procedimientos de seguridad.
 - Establecer las Políticas de Seguridad del software de base.
 - Evaluar la efectividad de procesos de auditoria.
 - La detección del uso no autorizado de los sistemas de las Autoridades Certificantes de ENCODE S.A.
 - Definir las reglas de acceso a los “firewall”.
 - Participar en la emisión del certificado digital del Responsable de la AR Central.
 - Proteger los recursos y activos de la AC.
 - Tomar medidas para prevenir el uso no autorizado de la información de la AC.
 - Conservar los archivos de auditoría bajo resguardo bajo llave.
 - Custodiar la caja de seguridad de la Gerencia y su contenido.
 - Definir la protección de datos para cumplir con los requerimientos de la ley 25326 de habeas data.
 - Actualizar el software de base de los servidores de ENCODE S.A.
 - Proponer los cambios al plan de seguridad.

- Desarrolladores de software:
 - Personal encargado de desarrollar las aplicaciones informáticas que dan soporte a los servicios de las Autoridades Certificantes de ENCODE S.A.

ÁREA LEGAL:

- Responsable Legal:
 - Mantener actualizados los requisitos legales exigidos para obtener la condición de Certificador Licenciado.
 - Mantener actualizados los procedimientos de ENCODE S.A. respecto a la ley de habeas data 25326.
 - Elaborar y administrar los contratos que realice ENCODE S.A. con Empresas u Organizaciones.
 - Participar en la capacitación del personal de ENCODE S.A. en materia legal.
 - Asistir en los conflictos derivados de la operatoria de ENCODE S.A.

ÁREA DE ARCHIVO:

- Responsable de Archivo:
 - Planificar y promover la correcta gestión de los documentos y de los documentos de persona Física y Jurídica, proponiendo instrucciones, normas y procedimientos.
 - Organizar las transferencias periódicas de documentos desde los archivos de gestión al Archivo General.

- Garantizar los servicios de consulta, préstamo y reproducción de documentos, según la normativa específica en materia de acceso.
- Gestionar el Archivo General, custodiando, instalando, organizando, describiendo y haciendo accesibles sus fondos documentales.
- Velar por la conservación de los documentos custodiados en el Archivo General.

Encargada de Digitalización:

- Escanear y capturar la documentación: Con un escáner profesional y un sistema para convertir documentos en papel en formato electrónico.
- Todo ello: el documento y los datos que ha extraído el sistema se integran en el sistema de gestión documental, con un sistema de base de datos organizados con los documentos almacenados.
- Responsable de la introducción de datos en línea a los expedientes y otras bases de datos, corrección y edición de los documentos archivados

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:

RESPONSABLE DE RRHH

- Organización y planificación del personal.
- Reclutamiento
- Formación y Capacitación de personal

- Evaluación del desempeño y control del personal
- Administración del personal

Se advierte que posee una estructura muy tradicionalista, funcional donde por operativizar distintas actividades claves, le quita la posibilidad de ser ágil. La organización posee una amplia variedad de manuales de políticas variadas, con lo que genera una excesiva materialización. Con esta estructura rígida termina siendo obsoleta ante el desafío de anticiparse a la necesidad de sus clientes. La organización en sí debería tener una estructura más dinámica por cliente, y una estructura geográfica.

4.3.5 Producto y Servicio:

Propuesta de valor:

Encode SA tiene como Propuesta de valor mejorar la administración empresarial a través de la firma digitalizada, la cual se ajusta a la Ley Nacional.

Una firma digital es un mecanismo criptográfico que permite, al receptor de un mensaje firmado digitalmente, identificar a la entidad originadora de dicho mensaje y confirmar que el mensaje no ha sido adulterado desde que fue firmado por el originador.

La firma digital se le otorga al demandante, ya sea titular o representante legal, por medio de un dispositivo llamado e-Token (similar a un pen-drive), donde éste se debe acercar a las oficinas de Encode S.A. con la documentación requerida y luego de una atención personalizada, finaliza el proceso con su entrega de la firma digital dentro del dispositivo, con la que disfruta el cliente de una vasta cantidad de beneficios como por ejemplo: despapelización, asegura la autoría, integridad y no repudio, disponibilidad de la documentación en formato digital en caso de requerimiento judicial, facilitador de trámites, entre otros. Dentro de éste proceso, se asocian diferentes servicios para

quienes ya son clientes de la organización, tales como: Área de Call-Center para consultas de inicio u estado de trámites, Soporte Técnico, Respuesta inmediata a consultas varias por servicio Whatsapp y vía correo electrónico.

Este producto si bien está alcanzando cierta necesidad del cliente, hay otros aspectos que quiere abordar pero no tiene la dinámica suficiente ya que es un servicio que termina siendo reactivo no proactivo, porque está esperando la urgencia que tiene el cliente bajo la obligación que le ha pautado un ente externo, lo que demuestra una falencia o carencia para alcanzar a quienes no se encuentran en esa posición si bien el producto/servicio en esencia es el mismo.

4.3.6 Clientes:

Encode SA. Apunta a un segmento de mercado C2 y ABC1 el cual abarca el 22% de la población a nivel país (Consultora W, Guillermo Olivetto, 2018).

Los clientes activos de la empresa son personas Físicas o Jurídicas que poseen una obligación de presentar los libros contables y laborales en formato digital; los mismos son empleadores o están próximos a adquirir empleados; estos se deben dirigir a las instalaciones de Encode SA para iniciar la gestión.

Dentro de su importante cartera de clientes están: Personal, Libertad, Latam, Banco Macro, Arcor, Farmacity, Telefe, Roggio entre otros.

Encode SA tiene la posibilidad de abarcar otro segmento de mercado donde se encuentran clientes potenciales, pero que actualmente no logra llegar a este ya que su producto es totalmente cerrado al igual que su estructura, cuando tiene toda la capacidad y experiencia para realizarlo, no está pudiendo adaptarse a crear la necesidad de tener una Firma digital a quien no se le está exigiendo.

4.3.7 Cadena de valor

Se elabora el cuadro de Cadena de Valor adaptado a la empresa en cuestión, donde se observan los diferentes ítems de las actividades primarias y secundarias que permiten a Encode S.A. agregar valor al Producto/Servicio brindado.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS					
<u>ADMINISTRACION GENERAL Y RRHH:</u> *Control de Tareas *Facturacion *Capacitaciones *Reuniones *Liquidacion de Sueldos *Planificacion *Planteo de Objetivos para c/area					
<u>ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGIA:</u> *Departamentalizacion *Delimitacion de Funciones *Desarrollo de I & D *Gestion de Finanzas *Mantenimiento de Servidores					
<u>INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE:</u> *Sucursal Central *Sucursal Rio IV *Sucursarl CABA *Recepcion *PB de Identificacion *Piso de Servidores *Piso de Soporte telefonico y tecnico					
<u>ABASTECIMIENTO:</u> *Dispositivo e-Token *Servicio de Telefonía e Internet *Insumos de Librería *Comodidades (Dispenser y Revista)					
<u>MARKETIN Y VENTAS:</u> *Promocion *Call-Center *Renovaciones *Atencion Personalizada *Desarrollo de Propuestas comerciales *Actualizacion de la Web *Canales *Publicidad	<u>PERSONAL DE CONTACTO:</u> *Oficial de Registro *Cajera *Facturacion *Call-Center *Soporte Tecnico	<u>SOPORTE FISICO Y HABILIDADES:</u> *Computadora *Kit Datos Biometricos *e-Token de Oficial de Resgistro *Servidores *Celular por Wsp *Mails *Manuales	<u>PRESTACION:</u> *Atencion Personalizada *Facturacion *Soporte Tecnico *Respuesta a consultas (wsp, mail y telefono) *Post-Venta *Calidad *Seguridad	<u>INVESTIGACION DE LAS NECESIDADES:</u> *Segmentacion de Mercado *Actualizacion en las Resoluciones *Motivos de Compra *Metodos de Compra *Tiempo de Atencion	<u>CLIENTE:</u> *Segmentacion de Mercado *Experiencia del Usuario *Base de Datos *Gestiones a Distancia *Libro de quejas *
ACTIVIDADES PRIMARIAS					

Fuente: Elaboración propia. Basado en Michael Porter.

Luego de haber esquematizado el cómo lleva adelante el proceso de entrega de valor al cliente, se observa que la demanda siempre está latente y Encode S.A. gestiona de forma reactiva a la misma, ya que, la empresa está a la espera de que los clientes se acerquen por voluntad propia a solicitar su firma digital y no emplea acciones para salir en busca de nuevos clientes o de ofrecer diferentes propuestas promocionales a los

clientes que ya tiene en cartera, como por ejemplo a los diferentes estudios contables que poseen constantemente nuevas empresas a inscribirse. Se acota a quienes ya están exigidos y no busca ampliar el horizonte en busca de potenciales clientes, con lo que lleva de la mano esto, falta de herramientas para dicho fin.

La infraestructura que posee Encode S.A., se encuentra en una zona céntrica, tanto, en su sucursal central como en la Ciudad de Río IV y Ciudad Autónoma de Buenos Aires., los espacios son sobrios y están a la altura de la atención brindada con lo que se logra un ambiente de buen trato. Se observa que, si bien le brinda comodidad al cliente, está desaprovechando algunos espacios que podrían utilizarse para otras actividades que conlleven a la empresa tener un mayor margen de rentabilidad.

Con respecto a los Recursos Humanos, se ponen en total disposición a los empleados para salvar inquietudes u aportes para la empresa, este aspecto brinda a la cadena de valor una sinergia, ya que logra generar un ambiente de trabajo de equipo enfocado en sus tareas y que, al final de ésta, cuando se perfecciona la venta y entrega del producto el cliente, se lleve una buena imagen de la compañía. Existe una cuestión no menos importante que es la falta de capacitación que se le brinda a sus empleados ya que el Ministerio de Trabajo como el Ministerio de Modernización constantemente actualizan sus modalidades de ejecución, emiten resoluciones que en el rubro de la Firma Digital es necesario estar a la vanguardia de los mismos.

Cuando se habla de la Organización interna, con respecto al potencial que le brinda en la cadena de valor, se observa que posee una estructura funcional, en grandes rasgos 3 jerarquías: Directivos – Mandos Medios – Operativos, con lo que los empleados saben a quién deben de responder como así también poseen sus funciones detalladas. Esta estructura posee una burocratización dura que en el entramado de la cadena de valor le termina restando valor a razón de que retrasa la producción eficiente del servicio.

Cuando finalmente nos referimos al cliente, se le brinda un acompañamiento ni bien ingresa a la empresa, no tiene demora en su pedido de trámite, posteriormente en su atención y finalmente en la emisión del comprobante de pago por haber abonado el producto-servicio. Al cliente se le brinda diferentes vías para comunicarse: mails, Whatsapp, teléfono y conexión remota mediante Team-Viwer. En esta instancia es precioso vincular al cliente con la infraestructura que brinda Encode SA, el tiempo de espera entre atención de cliente y cliente es totalmente aceptable por los mismos y el horario que se brinda el servicio es de jornada completa.

4.4 MATRIZ FODA

Luego de haber recabado basta información de Encode S.A. de su entorno Macro, Micro e Interno, se detalla a continuación las fortalezas y debilidades halladas en la empresa y las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno de la misma, con el fin de lograr una visión más clarificada de la situación en la que se encuentra dicha S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de trayectoria a nivel país. • Líder en Argentina del rubro de Firma Digital. • Adaptabilidad a las innovaciones tecnológica. • Producto y servicio brindado de primera calidad. • Gran capacidad de producción. • Ubicación geográfica de gran comodidad. • Personal con gran capacidad y experiencia. • Clientes satisfechos con el producto-servicio otorgado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de los lineamientos estratégicos principales. • Mal uso de las redes sociales. • Falta de políticas comerciales. • Falta de comunicación externa. • Un único producto-servicio a

<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de diferentes organismos públicos y entes educativos. 	<p>ofrecer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un único nicho de mercado a apuntar. • Tiempo ocioso recurrente del personal.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda oscilante situacional. • Argentina se encuentra ante una etapa de inflaciones extraordinarias. • Aumento de tarifas en los diferentes servicios. • Avance de sus competidores en el mercado. • Disminución de los ingresos per cápita del ciudadano argentino. • Amenaza a nivel público de brindar firma digital gratuita. • Rechazo por empresarios reacios a la innovación. • Reiterados cambios dictaminados por el Ministerio de Modernización. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concientización del cuidado del medio ambiente. • Impacto positivo en la vista de las personas. • Aumento considerable de potenciales clientes. • Rápido avance en el uso cotidiano de herramientas tecnológicas. • Competencia acotada. • Brindar servicios por medios remotos (internet). • Incremento constante del servicio brindado por un escribano público. • Tendencia del argentino a preferir comodidad y agilidad en sus gestiones.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Albert S. Humphrey.

FORTALEZAS

- 1) Encode S.A. desde el año 2010 se encuentra dentro del entorno de investigación y desarrollo tecnológico para brindar soluciones a nivel empresarial, en sus primeros años otorgando "Firma electrónica". A partir del año 2015, su único producto estrella pasa a ser "Firma Digital", siendo el primer certificador oficial en el país, donde es referente número 1 en el rubro, en el que tiene un gran prestigio y es la precursora siempre en seminarios referidos a avances en seguridad informática.

- 2) La Sociedad Anónima en cuestión, actualmente posee el 90% (Web EncodeSA, 2018) del mercado que se le exige tener firma digital, posee clientes de un importante prestigio e influencia a nivel social. Cuenta con la aceptación total de diferentes consejos, tales como: Consejo de Ciencias Económicas, Consejo de Médicos, Colegio de Agrimensores y Colegio de Abogados.
- 3) Es una empresa que se encuentra a la vanguardia de los avances tecnológicos, ya que participa en charlas impartidas por el ministerio de modernización. A su vez Encode S.A. posee un área de programación y de desarrolladores con la que de esta forma es quien brinda innovaciones referentes al rubro.
- 4) El servicio y producto brindado por la S.A. sigue las regulaciones emitidas por el Ministerio de Modernización, Ministerio de Trabajo y normas ISO. Estacionalmente es sometida a controles de auditoria y no demuestra irregularidades. El producto y servicio final le dan una seguridad al suscriptor inviolable con una validez Jurídica, por 2 años, donde en ese periodo puede acceder a diferentes herramientas y servicios impartidos por la empresa, con personal de alta calidad profesional. El producto final está conformado por el dispositivo e-Token Bit4id el cual contiene las diferentes claves criptográficas que conforman la Firma Digital.
- 5) Actualmente posee infraestructura, personal y equipos tecnológicos como, servidores, dispositivos, computadoras, etcétera, para poder atender y otorgar el producto-servicio a 2700 suscriptores mensualmente., donde si bien esa es su capacidad máxima, hoy en día atiende a 1050 mensualmente. De esta forma se observa que cuenta con suficiente potencial para abarcar un mayor mercado de forma eficiente.

- 6) La infraestructura de la S.A. en cuestión, se encuentra ubicada en la zona céntrica de la provincia de Córdoba Capital y en la misma zona dentro de las ciudades de RíoIV y CABA. Al estar en esta zona geográfica permite estar en un punto medio de la ciudad para que aquellos clientes que se acerquen a la empresa tengan un punto medio, una zona donde es conocida y fácil de ubicar ya que se encuentra cercana a edificios públicos y casco histórico de las ciudades correspondientes. Si bien el proceso de solicitud de firma digital y la entrega de la misma es rápida (15 minutos), en caso de requerir los clientes un aperitivo o realizar otros tramites pueden hacerlos ya que están en las cercanías.
- 7) El personal con el que cuenta la empresa, es de gran nivel profesional, el 90% son recibidos con títulos de grado en rubros como, recursos humanos, contabilidad, abogacía, programación, informática y administración de empresas., el otro porcentaje restante son empleados próximos a recibirse (estudiantes). De esta manera se puede decir que, se tiene una seriedad y un criterio en las tareas llevadas a cabo por cada integrante. En el rubro de la Firma Digital, todo el personal al iniciarse en la empresa o en el transcurso de la misma recibe capacitación, en las correspondientes leyes vigentes, nuevas resoluciones, formación a la hora de validar documentación Jurídica como Física y en el aspecto tecnológico, posee empleados con gran agilidad en el uso de las herramientas a emplear.
- 8) Encode S.A. como bien se dijo anteriormente, es líder del rubro en cuestión. Clientes importantes impositivamente se pueden nombrar tales como: Personal, Telefónica, Libertad, Farmacity, Telefe, SMATA, Aerolíneas Argentinas 2000, Roggio, entre otros. Estos brindan comentarios en la página web misma de la empresa y todos positivos, por lo que a nivel social tiene una repercusión

positiva, los estudios contables que son quienes les indican a las PYMES que deben de venir a solicitar la Firma Digital, optan por Encode S.A. porque tiene buenas referencias en cuanto a Producto-Servicio-Calidad.

- 9) La Firma Digital es aceptada por diferentes organismos públicos y educativos, como por ejemplo: Ministerio de Trabajo, Ministerio de Modernización, Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), Consejo de Cs Económicas, Consejo de Médicos, Colegio de Agrimensores, Colegio de Abogados. Es tomada como una fortaleza ya que, cuenta con un apoyo de entidades de gran importancia a nivel social.

DEBILIDADES

- 1) En la Sociedad Anónima, como se pudo plasmar con anterioridad, se puede ver que los lineamientos estratégicos básicos en cuanto a su estructura existían algunos sin ser perfeccionados tales como: Misión, Visión, Valores, Organigrama, etcétera, estos provocan que el personal no tenga bien delimitadas sus tareas a la hora de desempeñar sus actividades, que la empresa si bien sus directivos sepa a dónde quiere llegar o cuales son los objetivos organizacionales, el personal no tiene visualizado esto por lo que es contraproducente y no es proactivo.
- 2) 3) 4) Estos ítems como están de la mano, pueden ser desarrollados en su conjunto. Encode S.A., hablando específicamente con el uso de plataforma web, redes sociales, medios de comunicación en general, es carente y no suficiente en gestiones como ventas, brindado de información, publicidad, promociones y comunicados. Hoy en día es de uso común el uso del internet para llevar acabo

cualquier gestión y la empresa en este caso es débil ya que no tiene políticas comerciales fuertes por esta vía. Existe un aumento potencial en la habitualidad de comprar por internet con promociones constantemente, el uso activo de las redes sociales para tener una respuesta inmediata que no requiera una llamada telefónica que tenga demora de respuesta o mail. Por esta razón es que es tomado como una debilidad hacia Encode S.A. ya que interfiere en el trato con clientes ya adquiridos y más significativamente para captar potenciales clientes. Se puede observar que está a la espera de que el cliente se acerque a la S.A. y no emplea políticas para ir a buscar el cliente con perfil más comercial.

- 5) La empresa brinda un único producto que es la Firma Digital, toda su infraestructura, personal, organización interna, está abocada a esta. Por lo que al no tener una cartera de producto a ofrecer, depende del funcionamiento de la S.A. de éste únicamente. El riesgo no está diversificado, sino que centrado en un mono producto.
- 6) Actualmente la empresa ofrece su producto y servicio a un público acotado, únicamente para aquellos que son exigidos por un ente como en este caso puntual el Ministerio de Trabajo para llevar la presentación contable laboral. Encode S.A. tiene centrales en 3 puntos importantes del país con lo que también son fácil de acceso para otras provincias del mismo, donde allí se concentra la mayor cartera empresarial como PYMES. Del 100% de empresas multinacionales como PYMES, hay un 70% que actualmente no tiene una exigencia por parte de un organismo público en solicitar firma digital. Por lo que está la posibilidad de llegar a este mercado, diversificando la cartera de clientes, brindando un producto-servicio para cualquier tipo de persona Jurídica o Física que quiera agilizar gestiones con unas validez jurídica.

- 7) El mercado apuntado es de gran envergadura, pero sigue siendo un nicho por lo que el equipo de trabajo despliega la totalidad de sus cualidades y tareas a medida que se van formando nuevas sociedades y personas físicas o en caso de vencimiento (2 años) de su firma vigente, realizar todo el proceso que conlleva la renovación. Depende de la formación de estas empresas o PYMES que el personal desempeñe sus actividades al 100%, por lo que existen días donde tienen poseen gran tiempo ocioso ocasionando momentos de esparcimiento estructural dañino para la compañía que podría re direccionarse esas horas de inactividad en otras tareas que sean proactivas para la misma.

AMENAZAS

- 1) Debido que los clientes que actualmente apunta Encode S.A. son personas Físicas o Jurídicas empleadoras, su demanda es oscilante ya que depende de la formación continua de las mismas. Se la ubica como amenaza a razón de que Argentina atraviesa una crisis económica que para grandes y pequeños inversores le genera incertidumbre a la hora de iniciar su actividad.
- 2) y 3) Argentina actualmente se encuentra en una instancia de inflaciones extraordinarias, ya que no existe una idea política económica sustentable a seguir, con lo que conlleva a que inversionistas propios del país como extranjeros, estén en se puede decir que en pausa. Si bien la moneda del país es el peso argentino, esta depende de otra divisa llamada dólar, que llega a diferencias históricas en la actualidad. Esto ocasiona un aumento significativo

constante en los servicios, este costo se traslada en el producto brindado por la empresa

- 4) Si bien Encode S.A. es el primer certificador a nivel país, al ser un rubro innovador presenta nuevos competidores en el mercado, donde su central está ubicada en la provincia de Córdoba siendo referente del rubro, pero en otros sectores como por ejemplo CABA al ser una plaza geográfica mayor, sus competidores tienen políticas de marketing diferentes a la empleadas en otros sectores por lo que se debe prestar significativa atención ya que la empresa en cuestión debe de perfeccionar sus habilidades comerciales.
- 5) El ingreso per cápita de los habitantes de Argentina decrece constantemente por lo que la posibilidad de adquirir una firma digital, por los costos que incurre es incierta, ya que, si bien se quiere abonar por ella, la instancia económica que atraviesa el país interfiere y finalmente, el producto y servicio brindado por Encode S.A. se ajusta a la moneda dólar.
- 6) Al ser una innovación en el abordaje en el rubro administrativo legal, existe un porcentaje de empresarios que son reacios a la implementación de esta nueva herramienta y técnica para la firma de documentos con validez jurídica.
- 7) Es un rubro que requiere adaptarse cotidianamente a diferentes cambios de políticas dictaminados por el Ministerio de Modernización, que es quien regular a las empresas certificadoras. Un cambio brusco en la metodología del brindado del servicio y producto digital fue que ésta firma con anterioridad se encontraba almacenada en una única computadora, la que de ser la de un estudio contable, éste posee varias firmas "abiertas" para utilizar y a partir de la resolución 63/2018 emitida a mediados del año 2018, la firma ya no se genera ni entrega de

esta forma sino que, la misma se brinda mediante un dispositivo e-Token, con un alto nivel de seguridad.

OPORTUNIDADES

- 1) En la actualidad hay una concientización del cuidado del medio ambiente, ya que el mundo está sufriendo constantes cambios climáticos, disminución de la capa de ozono, deforestación, etcétera., con lo cual existen diferentes acciones proactivas para el cuidado del mismo y una de ellas es la despapelización, que brinda el uso de la Firma Digital en el firmado de diferentes documentaciones, aspirando llegar a un momento que todo ente público en su mayoría de acciones como entes privados la empleen.
- 2) El empleo de la Firma Digital, tiene un impacto positivo ya que, a quienes la utilizan les brinda agilidad, rapidez, seguridad, menores costos, actualizaciones internas en diferentes rubros, judiciales, administrativos, contables, etcétera. No depender de los tiempos de un escribano público para sus certificaciones.
- 3) A razón de que el mercado al cual abarca Encode S.A. es solo para quienes son exigidos por el Ministerio de Trabajo., está la oportunidad de abarcar una mayor cartera de clientes para quienes no solo están en esta situación de obligación, sino que tiene la posibilidad latente de poder ofrecer su producto-servicio a toda persona Física y Jurídica que le sea beneficioso.
- 4) Hoy en día, si bien para gestiones privadas como públicas, siempre fue confiable el uso de papel físico, de la lapicera y la presencia física, el ciudadano promedio a nivel país, cuenta con una facilidad en el uso e implementación, dentro de sus sistemas empresariales, de herramientas tecnológicas.

- 5) En este rubro, se requiere de una vasta inversión inicial y grandes conocimientos en el desarrollo de gestiones de seguridad informática, por lo que la competencia que existe en el mismo es acotada a nivel país ya que existen 5 empresas (Encode SA, Lakaut, Box Custodia, Digilogix, Prisma) para un mercado de 60.5626 empresarios activos dentro de Argentina y el país posee 27 empresas pymes cada 100 habitantes.
- 6) Encode S.A. tiene la posibilidad de brindar servicios de forma remota mediante, el uso de internet, herramientas digitales como el Team Viwer, mails, página web, etcétera., donde se termina de perfeccionar de forma rápida dirigiéndose a la sucursal más cercana a retirar su firma dentro del dispositivo e-Token.
- 7) La validez que otorga el producto brindado jurídicamente en formato digital es, la misma que otorga un escribano público, por lo que es tomada como una oportunidad el hecho de que el costo de un servicio profesional incurrido por cada vez que sea necesario la certificación de firma para algún documento, es mayor a un único costo incurrido con el mismo objeto por el transcurso de dos años de corridos (luego puede renovar).
- 8) El ciudadano argentino actualmente busca tener mayores comodidades, agilidades en sus gestiones, tanto administrativas como legales e impositivas, ésta es adaptada como una oportunidad de negocio ya que es capaz el empleo de la Firma Digital para satisfacer estas necesidades.

Capítulo 5: PROPUESTA:

5.1: INTRODUCCION A LA PROPUESTA

La propuesta es realizar una nueva unidad de negocio aprovechando una oportunidad de mercado, otorgando el mismo producto pero apuntado a clientes que no tienen la obligación de tener su firma digitalizada, sino que le ven el provecho de obtener la misma para diferentes gestiones no abocadas al Ministerio de Trabajo, como son acuerdos privados, contratos, boletos de compraventa, gestiones internacionales aprovechando su validez en el exterior, etcétera y conjuntamente hacer conocer y llegar a personas que no tienen conocimiento del producto. Si bien Encode S.A. posee la infraestructura suficiente para hacer frente a este incremento significativo en la demanda, se modificarán diferentes aspectos principalmente la captación del cliente, donde se crearán nuevos puestos en los cuales se ofrecerá el servicio a domicilio de identificación y entrega de la firma digital, con lo que se deberá crear un área móvil, en la que, quienes la integran tienen como cometido, brindar el servicio con una personalización basta acorde a la situación.

El inicio de esta nueva unidad de negocio conllevará al desarrollo de un mejoramiento en la estructura organizacional de toda la empresa ya que aquellos aspectos que poseen falencias se reestructuraran para poder ser más eficientes a la hora de brindar el servicio.

Es aquí donde se advierte la oportunidad, no en desarrollar una estructura nueva, sino en armar una unidad de negocio nueva con una estructura distinta que conjuntamente provoca una mejora en toda la deficiencia organizacional actual.

5.2 OBJETIVO:

OBJETIVO GENERAL:

Dotar a Encode S.A. de un nuevo mercado objetivo que le permita incrementar en un 15% la cartera de clientes mediante la optimización de sus recursos con la implementación de un nuevo plan de negocio para Diciembre del año 2020.

Objetivos Específicos:

Una vez plasmado el objetivo general de la propuesta para Encode S.A, se deben identificar los diferentes objetivos específicos, los cuales indicarán el para que se va a realizar todo planteado con anterioridad.

- -Incrementar la cartera de clientes en un 15%, para Diciembre 2020.
- -Optimizar los procesos y los tiempos de trabajo en la entrega del producto en un 40%, para Diciembre 2020.
- -Mejorar el posicionamiento de Encode S.A. frente al mercado, para Diciembre 2020
- -Disminuir la deserción en un 10%, para Diciembre 2020.
- Optimizar en un 30% la concretización de las 750 consultas mensuales hechas por teléfono o e-mails, para Diciembre 2020.

5.3 ETAPA ESTRATEGICA:

Luego de definir los diferentes objetivos de Encode S.A., se debe continuar con la etapa estratégica que indica cómo hacer para cumplirlos y obtener mejores resultados económicos y financieros.

Contar con la implementación de estrategias permitirá a Encode S.A. ser competitiva en el mercado, ya que serán las acciones que llevará a cabo para crear una posición defendible dentro del rubro firma digital y estas surgen de la relación que tiene la empresa con el entorno, en el que interactúan todo tipo de variables.

Estrategia competitiva:

La estrategia competitiva que se empleará será la de diferenciación. Encode S.A. si bien es líder en el rubro de Firma Digital por ser el primer ente certificador a nivel país, es débil en su publicidad y en salir a la búsqueda de nuevos clientes por lo que se propone trabajar fuertemente en el desarrollo comercial, marketing y el cómo acercar el producto/servicio., para de esta forma lograr que haya un mayor conocimiento, en el público apuntado, de la utilidad que ofrece este producto y cómo se debe de solicitar., llegando a resaltar en el nuevo segmento apuntado para que estos futuros demandantes perciban como algo "único" lo brindado por la empresa, por la tecnología empleada como así también por la novedad y eficiencia del servicio brindado.

Estrategia de crecimiento intensivo:

Encode S.A. precisará una estrategia de Desarrollo de Mercado para esta nueva unidad de negocio ya que, se pretende que la empresa llegue a segmentos de mercados en los que aún no se han ofrecido el servicio de una firma digital esto quiere decir que

será para quienes no se encuentran exigidos por un ente público sino que la solicitarán para múltiples operaciones.

Estrategia Funcional:

- **Producto:** Encode S.A. ofrece al mercado un producto llamado Firma Digital, la cual tiene una validez jurídica en documentación digital., el packaging es similar a un Pendrive donde en este caso tiene el nombre de Dispositivo e-Token, el cual cumple con todas las normativas de seguridad exigidas por el Estado. Las características intangibles: el servicio que se ofrece es el de atención a los clientes en la toma de datos biométricos y control de la documentación societaria necesaria, asistencia técnica para diferentes inconvenientes, desde cómo se debe firmar hasta problemas con la computadora misma del firmante, para consultas rápidas un área de Call-Center., a estas característica se le adicionará un área Móvil encargada de acercarse a identificar a los clientes en sus domicilios mediante una logística interna. La marca Encode S.A. es líder en el mercado a nivel país con un alto prestigio e historia por ser la precursora de dicho producto.

- **Precio:** Para poder adquirir el producto/servicio, la persona debe de abonar en pesos argentinos un valor de acuerdo a la nómina de empleados que tiene actualmente en su formulario F931., se puede abonar por diferentes medios: efectivo, cheque, transferencia bancaria y pago online. Se abona una sola vez cada 2 años que vence la firma digital por lo que en ese momento debe de volver a abonar en caso de tener intención de renovar. Se propone para quienes estén en situación de vencimiento de sus certificados, si renuevan con anticipación, tener la posibilidad de acceder a un porcentaje de descuento: un

mes anticipado 5%, dos meses 10%, tres meses 15% y cuatro meses 20% del valor final., también la posibilidad, en caso de querer adquirir el dispositivo e-Token sin el certificado digital, abonarlo a un valor sujeto al dólar: U\$D 20+ IVA.

La tabla de precios se elabora en función de los mismos precios existentes de la empresa:

Cant. de empleados // F931	Neto	IVA	Total
1-2	\$2277	\$478	\$2755
3-10	\$3477	\$730	\$4207
11-100	\$4677	\$982	\$5659
101-500	\$5877	\$1234	\$7111
+501	\$7677	\$1612	\$9289

Tabla de precios. Fuente: Elaboración propia.

- Plaza: El producto/servicio brindado por Encode S.A. tiene diferentes plazas ubicadas en las ciudades de: Córdoba, Río IV, Villa María y CABA, todas en una zona de fácil acceso céntrica en horarios de corrido: 8:30 am hasta las 18:00 pm. Encode S.A. cuenta en su Web la posibilidad de generar solicitudes y hacer varias consultas sin necesidad de tener contacto propiamente con un personal de la empresa.

Para que un cliente pueda adquirir el producto o servicio, se debe acercarse a las oficinas de la empresa necesariamente. En este caso se propondrá agregar

una opción más, la que será, mediante los Oficiales de Registros del área Móvil, ofrecer una identificación a domicilio coordinada con el demandante.

- Promoción: Las diferentes herramientas empleadas por Encode S.A. para poder comunicar y persuadir al cliente son las de figurar en Google en temas relacionados al rubro, tener una actualización constante en su página Web., en este caso se propone, para su mejor desarrollo, realizar convenios con diferentes organismos que a sus afiliados se les brinda bonificaciones, una campaña publicitaria de empapelado en la ubicación cercana a las oficinas de la empresa, publicidad agresiva en redes sociales como: Instagram, Facebook y revistas locales, filtrada para perfiles empresariales.

5.4 ETAPA TACTICA:

Con el desarrollo de las estrategias mencionadas anteriormente, este capítulo tendrá como finalidad determinar la estructura con la que deberá contar la nueva unidad de negocio, para poner en marcha su funcionamiento, la cual su objeto es la inclusión de un nuevo segmento de mercado (personas físicas y jurídicas no exigidas por el ministerio de trabajo) y la inserción de una nueva área llamada "Mobil" con la que se podrá brindar un servicio a domicilio.

Dicha estructura se basará principalmente en la empresa estudiada en el diagnóstico de la cual se le adicionará una nueva unidad. Para determinarla, en primer lugar, se debe definir las diferentes áreas que formarán parte de esta. En segundo lugar, establecer los puestos de trabajos que integrarán cada área junto con los procesos que deberán cumplir cada uno de ellos. Contar con dichos procesos, es un aspecto fundamental para un desarrollo de la nueva unidad de negocio ya que, guiarán a los

empleados estableciendo una manera de trabajar y se utilizarán para capacitar a las futuras personas que integren la empresa. Por último, determinar indicadores de gestión con el objetivo de conocer el funcionamiento de la nueva sucursal y corregir posibles desviaciones.

El responsable general de estas tácticas será un Asesor externo de Administración, quien tendrá un costo profesional de \$120000 total que consta de todo el desarrollo de la propuesta.

A continuación se describirán las tácticas necesarias para elaborar dicha estructura

Táctica N1: Adaptar el organigrama de Encode S.A. a la nueva unidad para definir las áreas necesarias.

Descripción:

Para definir cuáles son las áreas que formarán parte de la nueva unidad de negocio se debe tomar como modelo el organigrama que posee Encode S.A. central y adaptarlo a la nueva unidad. Dicha adaptación se debe hacer con perspectivas puestas en que compartirá áreas de trabajo con la actual estructura de la empresa, aprovechará la infraestructura libre existente y lo que refiere al desarrollo del producto, al ser el mismo, no es necesario la adquisición de nuevas tecnologías.

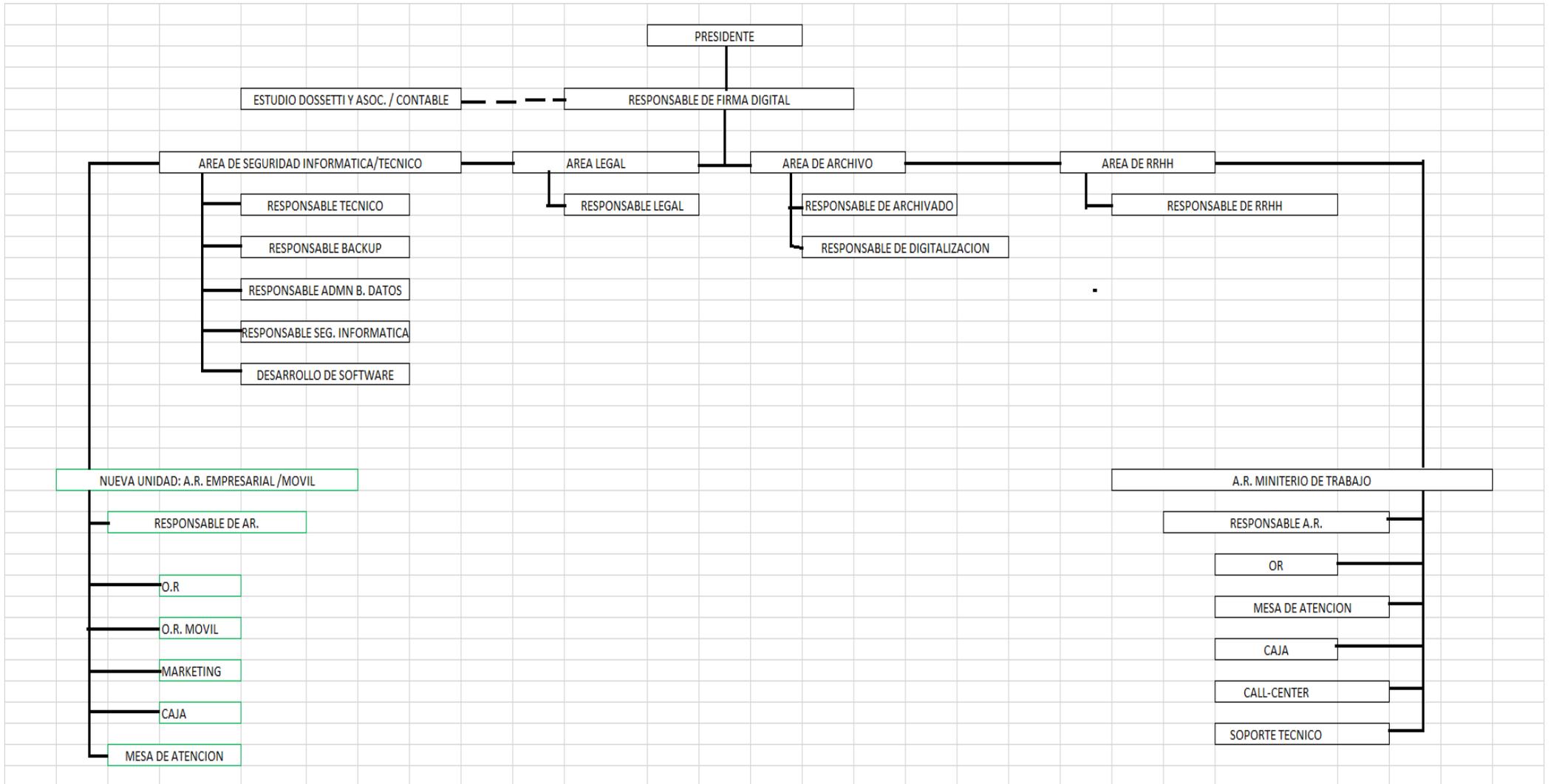
Pasos:

1. Analizar el organigrama existente: 15/05/19 al 17/06/19
2. Visualizar cuales son las áreas necesarias para la nueva unidad:
17/06/19 al 20/06/19
3. Definir áreas: 20/06/19 al 24/06/19
4. Formalizar nuevo organigrama: 24/06/19 al 02/08/19

Responsable: Asesor externo de administración

Modelo de formalización:

Organigrama adaptado a la nueva unidad de negocio.



Fuente: Elaboración propia.

Táctica N2: Búsqueda de información para elaborar los procesos.

Descripción:

Luego de haber definido las áreas que forman parte de la nueva unidad, se deben construir los procesos que se llevarán a cabo en cada una de ellas. Para ello, es necesario establecer reuniones con los empleados que forman parte de la empresa, con el objetivo de conocer de qué forma trabajan y de esta manera elaborar los procesos que se replicarán en la nueva unidad de negocio.

Pasos:

- 1- Confeccionar una entrevista con aquellas preguntas que permitirán conocer cómo trabajan los empleados: 03/08/19 al 08/09/19.
- 2- Coordinar reuniones con los empleados de cada área: 08/09/19 al 20/09/19.
- 3- Llevar a cabo las reuniones establecidas: 20/09/19 al 15/10/19.

Responsable: Asesor externo de Administración con ayuda de los empleados de cada área de la empresa.

Táctica N3: Formalizar los procesos.

Descripción:

Una vez que se haya recabado la información, mediante las reuniones establecidas con los empleados, se debe llevar a cabo la formalización de los procesos. Estos procesos serán fundamentalmente para que el funcionamiento de la empresa sea

el correcto. Además, se utilizarán posteriormente para la capacitación de los nuevos trabajadores que formarán parte de la sucursal.

Pasos:

- 1- Analizar la información recabada mediante las reuniones con los empleados de la concesionaria: 17/10/19 al 20/10/19
- 2- Formalizar los procesos: 20/10/19 al 21/11/19

Responsable: Asesor externo de Administración.

Modelo de formalización:

Proceso N.1: Captar al cliente.

El departamento de marketing y publicidad de esta nueva unidad de negocio, tiene como objetivo el lograr hacer conocer el producto/servicio ofrecido, generando y promoviendo la necesidad y adquisición del mismo.

Se utilizan diferentes canales:

Redes sociales: donde se crea un perfil correspondiente a la empresa y en este se detallarán noticias diarias, comunicados de novedades en la atención, promociones y descuentos para nuevos afiliados o para quienes renueven sus certificados digitales con anticipación.

Publicaciones en diarios y revistas empresariales: a razón de que no es conocido que es o el fin de una Firma Digital, la intención es hacer conocer la utilidad de esta

herramienta tecnológica en el desarrollo cotidiano de una empresa, citando a empresarios entrevistados donde dan su opinión y plasman ejemplos de uso.

Folletería: Es necesario elaborar folletos los cuales serán repartidos en áreas ubicadas en el centro de la ciudad, ya que tiene una mayor concentración y flujo de empresarios en horarios de almuerzo. Para de esta forma lograr llegar tanto a quienes están a la vanguardia de modernizar los procesos internos de su empresa y para quienes se topan con la novedad de una herramienta que le proporciona reducción en costos, tiempos y mejor administración en sus documentaciones.

Proceso N.2: Recepción y atención al cliente.

En este proceso participan varios puestos, ya que, aquí es donde se le brinda el valor agregado al producto/servicio, desde la recepción del cliente, la atención del mismo y la entrega de su firma digital.

- El cliente se anuncia en "mesa de atención" donde aquí recibe la primera interacción con el personal de la empresa, éste verifica la condición del solicitante de firma digital, pudiendo ser: una nueva solicitud, renovación, revocación, ayuda de como firmar y otros varios motivos y finalmente lo registra en el sistema para que pueda ser llamado por un "oficial de registro".
- El oficial de registro libre debe de llamar al cliente y verificar en qué estado está la solicitud del cliente y proceder con los pasos que le corresponden a su rol (verificar documentación, generar la firma digital, salvar inquietudes, etc.). El cliente se acerca a "caja" para abonar donde éste imputa el pago y genera la factura para el cliente dependiendo de su condición de IVA.

- Dentro de este proceso participa el "Área Móvil" que aquí es donde se diferencia de la gestión anterior, ya que, la atención con el demandante es personalizada., se le brinda el servicio a domicilio. Un "Oficial de Registro Movil" recibe las solicitudes de personas físicas o jurídicas que requieren recibir una firma digital, por lo cual se debe realizar tareas de logística para coordinar las visitas semanalmente por zonas geográficas y franjas horarias. Se traslada éste personal de la empresa a la dirección del cliente con las herramientas tecnológicas necesarias (notebook, dispositivo e-Token, documentación a firmar, etc.) y le otorga la firma., el pago puede realizarse previamente por transferencia teniendo el comprobante o cheque o efectivo.

Proceso N.3: Servicio Post-Venta:

En este proceso participa activamente el área de "Soporte Técnico". En la página de Encode S.A. existe la posibilidad de cargar un tiket con el área técnica en caso de tener un inconveniente con el empleo de la firma digital, ya sea, el cómo firmar, olvido de claves, configuración de la PC desde la cual firmaría, etcétera y el personal de la empresa debe de acuerdo al código de gestión recibir el inconveniente y contactarse con el suscriptor para ayudarlo a solucionar su problema de una forma sencilla y eficaz, pudiéndose conectar mediante conexión remota por medio del programa Team-Viwer.

Proceso N.4: Reporte y derivación a área contable.

En este proceso luego de haber finalizado la jornada diaria laboral el responsable de la "Autoridad de Registro" una vez recibidos los reportes individuales de cada uno de los integrantes de la unidad de negocio, éste debe labrar un informe general de la cantidad de

gestiones realizadas y lo recaudado. El responsable de la "A.R." rinde caja al estudio contable Dossetti y Asociados y el informe general al "Responsable de Firma Digital".

5.5. PRESUPUESTO:

Presupuesto para formalizar las tácticas		
TÁCTICA	DETALLE	MONTO
Adaptar la nueva unidad de negocio al Organigrama existente	Honorario al Diseñador Gráfico (Ver anexo 9.)	\$3.500
	Coffe Break (Ver anexo 10.)	\$2.000
	Artículos librería (carpetas, folios, etc.) (Ver anexo 11.)	\$350
Búsqueda de información para elaborar los procesos	Artículos librería (carpetas, folios, etc.) (Ver anexo 11.)	\$1.500
	Coffe Break (Ver anexo 11.)	\$8.000
Formalizar los procesos	Artículos librería (carpetas, folios, etc.) (Ver anexo 11.)	\$200
Honorarios del Asesor externo de Administración (Ver. Anexo 12.)		\$120.000
Total		\$135.550

Fuente: Elaboración Propia.

5.6. RETORNO DE LA INVERSIÓN:

ANTES DE LA IMPLEMENTACION		DESPUES DE LA IMPLEMENTACION (+15%)	
<i>Cartera de clientes (100%):</i>	80.644	<i>Cartera de clientes (100%):</i>	92.741
<i>Cant. Clientes por día:</i>	20	<i>Cant. Clientes por día:</i>	23
<i>Cant. Clientes por mes:</i>	440	<i>Cant. Clientes por mes:</i>	506
<i>Cant. Clientes por año:</i>	5.280	<i>Cant. Clientes por año:</i>	6.072
<i>Precio Medio Ponderado:</i>	\$4.054,54	<i>Precio Medio Ponderado:</i>	\$4.054,54
<i>Ingreso por día:</i>	\$81.090.8	<i>Ingreso por día:</i>	\$93.255
<i>Ingreso por mes:</i>	\$1.783.998	<i>Ingreso por mes:</i>	\$2.051.598
<i>Ingreso por año:</i>	\$21.407.971	<i>Ingreso por año:</i>	\$24.619.167
BENEFICIO: \$24.619.167 - \$21.407.971 = \$3.211.196			
ROI: (\$3.211.196 - \$135.550) / \$135.550 = 22,69 * 100 = 2.269%			

Fuente: Elaboración Propia.

El retorno de la inversión que se le articula a Encode SA a partir del desarrollo de esta nueva unidad de negocio, se expresa en un beneficio del 15% en el incremento en la cartera de clientes a ofrecer el servicio-producto, esto se estipula debido a que ha sido uno de los objetivos corporativos, planteados por la organización y que hasta el momento con sus actuales desarrollos y propuestas hacia el mercado no lo había alcanzado y por ende la creación de esta nueva unidad de negocio, busca lograr ese incremento. De allí la consistencia de expresar que el objetivo general e indicador que estipule a este plan de intervención sea el del 15%.

Considerando que la organización cuenta actualmente con 80.644 clientes, donde se registran 20 atenciones diarias, estimándose un promedio de 660 nuevos usuarios por mes, lo que llevándolo a un año es una totalidad de 7.920 solicitudes., con un precio promedio medio ponderado (1-2 empleados: 35%, 3-10: 45%, 11-100: 17%, 101-500: 2%, +500: 1%)

de \$4.054,54. Los ingresos por mes se estiman en \$1.783.998, los cuales trasladados a un año llega a la suma de \$21.407.971. Con la implementación de éste plan, se busca incrementar en un 15% en la cantidad de clientes, donde se mantendrá estable el precio medio ponderado del producto-servicio., por lo que generará un beneficio anual de \$3.211.196, obteniendo un retorno de la inversión del 2.269%

5.7. DIAGRAMA DE GANTT.

Tácticas	Tareas	MAYO-20				JUN-20				JUL-20				AGOS-20				SEPT-20				OCT-20				NOV-20					
		1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°		
Adaptar la nueva unidad de negocio al Organigrama existente	<i>Analizar el Org. Existente</i>			■	■	■	■	■																							
	<i>Visualizar las áreas necesarias</i>							■	■																						
	<i>Definir áreas</i>								■																						
	<i>Formalizar el nuevo Org.</i>								■	■	■	■	■	■																	
Busqueda de informacion para elaborar los procesos	<i>Confeccionar entrevistas</i>													■	■	■	■	■													
	<i>Coordinar reuniones con empleados</i>																	■	■	■											
	<i>Llevar a cabo las reuniones</i>																		■	■	■										
Formalizar los procesos	<i>Analizar la informacion recabada</i>																											■			
	<i>Formalizar los procesos</i>																											■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia. Basada en: Henry Gantt.

5.8. CONCLUSION FINAL:

Al momento de abordar la empresa Encode S.A. la idea fue optimizar los ingresos de esta organización, buscando un mejor desempeño. En este contexto, la dinámica de la aplicación profesional demandó la necesidad de determinar y depurar una herramienta específica que permita concretar estos resultados. Pues bien, luego de un análisis y una aplicación del criterio profesional, se determinó que el plan de negocios era justamente aquella herramienta que le permitiría a Encode S.A. crear un nuevo servicio dentro de su estilo de estructura, abordando una oferta que se generara a partir del mejoramiento de su propuesta de valor. En este sentido se realizó entonces un trabajo que tuvo como corolario la mixtura entre la planificación estratégica y la reestructuración, pero desde un desarrollo más específico como es el diseño de un plan de negocio.

Habiendo implementado esta propuesta profesional, Encode S.A. no solamente logrará incrementar sus ingresos sino también eficientizar y profesionalizar su forma de trabajo, aplicándose a una estrategia de crecimiento de desarrollo del producto y también articulándose en una diversificación., ya que esto le permite generar nuevos horizontes y aplicarse a nuevos segmentos de mercado. De esta manera le generará objetivos de rentabilidad y también de consolidación y crecimiento.

Es por todo esto, que puede decirse que la aplicación de este plan de intervención, deja como resultado la demostración de la versatilidad del perfil profesional del administrador, pudiendo combinar una alternativa de herramientas para dotar a una organización,

independientemente del rubro en el que se desenvuelva, de un bagaje conceptual, estratégico, corporativo y al mismo tiempo táctico y operativo.

Las Recomendaciones para la empresa más allá de los lineamientos establecidos, se le aconseja a Encode S.A. realizar un seguimiento y monitoreo durante los próximos 3 años para garantizar que la creación de esta nueva unidad de negocios se establezca de manera acorde a los aspectos delimitados y que puedan generar una adaptación conforme a las expectativas de ampliar la participación de mercado. Para ello deberá, no solamente implementar las acciones durante los 12 meses que se le han diseñado en este plan de intervención, sino también que en un plazo de los 3 años siguientes será importante:

- Mantener una capacitación constante, al menos cada 6 meses para actualizar el formato, las funciones y competencias de los integrantes de esta nueva estructura dentro de la propia corporación.
- La integración de factores de digitalización y tecnologización que logren un seguimiento a partir de la propia dinámica que vaya generando esta nueva unidad de servicios;
- Esta nueva unidad de servicio busca generar un estímulo constante en los clientes, por lo que será importante plantear un sistema de seguimiento 24 hs, para que el cliente pueda abordar inquietudes en cualquier momento. Esto marcará diferencias frente a competidores, además de generar una nueva tendencia adaptada a la cada vez más exigencia del público motorizada por los espacios virtuales.
- Los nuevos clientes que sean captados deberán ser registrados en una base de datos con un CRM (gestión de relaciones con clientes) particular de la unidad separado de el de Encode SA ya que todo incremento deberá ser articulado de una forma

independiente para reconocer los resultados y no confundir los beneficios de los actuales productos y servicios de la empresa con los que esta nueva unidad pueda generarles.

- Considerando que uno de los objetivos de esta intervención refiere a la materialización y concretización de consultas en ventas, será determinante que Encode comience un período de transición para sistematizar respuestas estándares sobre cómo abordar las consultas en el menor tiempo posible.
- Luego de establecer el formato y funcionamiento de la nueva unidad de servicios, se le recomienda a Encode redefinir sus estrategias funcionales, teniendo en cuenta los resultados generados luego de un año de funcionamiento, y hasta inclusive realizar todo un direccionamiento estratégico que implique un análisis situacional y un replanteamiento de objetivos corporativos.

Bibliografía

- Gallardo Hernández (2012) “*Administración Estratégica: de la visión a la ejecución*”.
- Hill, C y Jones, R (2009) *Administración Estratégica* Octava edición. McGraw-Hill.
- Kotler y Armstrong (2001) *Marketing* Octava Edición. ED. España: Anta.
- Kotler, P. (2006). Dirección De Marketing. Mexico: Pearson.
- Martínez Martínez, A. y Cegarra Navarro, J. (2014). *Gestión por procesos de negocios. Organización horizontal*. Madrid: Editorial del economista.
- Ortega Castro, A. (2008) *Planeación Financiera Estratégica*”. 1 A. ED. México: MCGRAW-HILL.
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Pigneur, Y y Osterwalder, A (2011) *Generación de Modelos de Negocio*. Editorial: Deusto. Barcelona.
- Porter, M, (1980), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.
- Ross, S, Westerfil, R, y Jaffe, J (2005) *Finanzas Corporativas*. Editoreal: McGraw-Hill.
- Weinberger Villarán, K (2009) *Plan de Negocio: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Editoreal: Usaid. Perú.

- <https://www.infobae.com/economia/2019/02/14/la-inflacion-de-enero-fue-de-29-segun-el-indec/>
- Infobae (2018) Con un crecimiento débil en 2018, Argentina completa siete años de “estanflación”. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2018/06/06/con-un-crecimiento-debil-en-2018-argentina-completa-siete-anos-de-estanflacion/>.
- Banco Central de la República Argentina (2018) Informe de política monetaria Julio 2018. Disponible en: <http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/IPOM0718.asp>.
- Ministerio de trabajo (2019) Decima prorroga sinceramiento laboral. Disponible en: <https://trabajo.cba.gov.ar/Blog/sinceramiento01.aspx>.
- Banco Mundial (2019) Argentina: panorama general. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>.
- BBC (2019) Argentina reporta una inflación de 47% en 2018, la más alta en 27 años. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-46887115>.
- Infobae (2019) Es normal esperar la dolarización ante la incertidumbre electoral, pero los dólares disponibles alcanzan y sobran. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2019/04/17/guido-sandleris-es-normal-esperar-la-dolarizacion-ante-la-incertidumbre-electoral-pero-los-dolares-disponibles-alcanzan-y-sobran/>.

- La Nacion (2019) Deforestación y soberanía. Disponible en:
<https://buscar.lanacion.com.ar/tala>.
- Diario Norte (2017) La deforestación: los bosques en peligro. Disponible en:
<http://www.diarionorte.com/article/152426/la-deforestacion-los-bosques-en-peligro>.
- Ley de Bosques (2019) Ley nacional de bosques 26331. Disponible en:
http://leydebosques.org.ar/leydebosques/?page_id=9.
- Greenpeace (2019) Bosques. Disponible en:
<https://www.greenpeace.org/argentina/campanas/>.
- La voz (2010) Censo 2010: en Argentina somos 40.091.359 y en Córdoba 3.304.825. Disponible en: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/censo-2010-en-argentina-somos-40091359-y-en-cordoba-3304825>.
- Infobae (2018) La pobreza creció al 33,6% en la Argentina y es la más alta de la década, según un informe de la UCA. Disponible en:
<https://www.infobae.com/politica/2018/12/13/la-pobreza-crecio-al-336-en-la-argentina-y-es-la-mas-alta-de-la-decada-segun-un-informe-de-la-uca/>.
- La Voz (2019) Pobreza llegó al 32% y hay casi 2,7 millones de nuevos pobres. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/pobreza-indec-2018-nid2233000>.
- iProfesional (2018) Se viene la era de los tramites sin papel: el ministro Ibarra se propone generalizar en breve la Firma Digital. Disponible en:
<https://www.iprofesional.com/notas/263633-internet-computadora-firma-digital->

[infraestructura-certificado-digital-Firma-digital-como-cambiara-la-vida-de-los-argentinos-esta-tecnologia.](#)

- Secretaria de Modernización Administrativa (2018) Normativa de Firma Digital. Disponible en: [https://www.argentina.gob.ar/firmadigital/normativa.](https://www.argentina.gob.ar/firmadigital/normativa)
- El Cronista (2018) Marketing en pymes: herramientas de fácil alcance. Disponible en: [https://www.cronista.com/pyme/negocios/Marketing-en-pymes-herramientas-de-facil-alcance-20180905-0004.html.](https://www.cronista.com/pyme/negocios/Marketing-en-pymes-herramientas-de-facil-alcance-20180905-0004.html)
- Diario La Raza (2018) ¿Cómo mejorar el servicio al cliente en la era digital?. Disponible en: [https://laraza.com/2018/01/24/como-mejorar-el-servicio-al-cliente-en-la-era-digital/.](https://laraza.com/2018/01/24/como-mejorar-el-servicio-al-cliente-en-la-era-digital/)
- Hablemos de empresas (2017) B2B, B2C, B2B2C, B2G... Tipología de empresas. Disponible en: [https://hablemosdeempresas.com/empresa/tipologia-empresas/.](https://hablemosdeempresas.com/empresa/tipologia-empresas/)
- Cancillería, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (2018) La estrategia de inserción internacional de la Argentina y el acuerdo de la Union Europea. Disponible en: <https://www.cancilleria.gob.ar/userfiles/2017/estrategia-de-insercion-internacional.pdf>
- Encode S.A. Quienes somos. Disponible en: [https://www.encodea.com.ar/institucional.](https://www.encodea.com.ar/institucional)
- Télam (2017) En la Argentina hay 605.626 empresas activas. Disponible en: [http://www.telam.com.ar/notas/201706/192914-argentina-empresas-activas-cifras-mayoria-pymes.html.](http://www.telam.com.ar/notas/201706/192914-argentina-empresas-activas-cifras-mayoria-pymes.html)

- La Nueva Mañana (2018) Argentina tiene entre 27 empresas pymes cada 1000 habitantes. Disponible en: <https://lmdiarario.com.ar/noticia/77046/argentina-tiene-entre-27-empresas-pymes-cada-1000-habitantes>.
- La Nación (2017) Créditos y más cálculos transforman el consumo. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/creditos-y-mas-calculos-transforman-el-consumo-nid2087654>.
- Los Andes (2018) Los costos por servicios públicos para las empresas se duplican. Disponible en: <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=los-costos-por-servicios-publicos-para-las-empresas-se-duplicaron>
- El Cronista (2018) Súper septiembre de conflictos: día por día, los paros, marchas y piquetes. Disponible en: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Super-septiembre-de-conflictos-dia-por-dia-los-paros-marchas-y-piquetes-20180909-0007.html>.
- Infoleg (2001) Firma Digital Ley 25.506. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/70749/norma.htm>.
- Infoleg (2018) Resolución 63/2018. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=311353>.

ANEXOS

ANEXO: 1.

TEMA: Microentorno.

Técnica: Cuestionario

Muestra: 3 empresas del sector (en anonimato).

1. ¿Conoce que es la firma digital?

SI NO POCO

2. ¿Cómo firma los convenios, contratos, comunicados a empleados, documentación con validez jurídica?

ESCRIBANO FIRMA DIGITAL PRESENCIAL

3. ¿Tiene su empresa de implementar firma digital?

SI NO

4. ¿Qué tipo de comodidades/beneficios le gustaría contar dentro de la burocracia del firmado de una documentación?

COSTOS PRACTICIDAD INOVACION SEGURIDAD

5. ¿Si Encode SA cumple con sus expectativas le recomendaría el servicio y producto que se le brindo a otras empresas de su sector?

SI NO

6. ¿Estaría dispuesto a pagar un valor monetario por tener Firma Digital?

SI NO DEPENDE EL COSTO-BENEFICIO

7. ¿Conoce que tipo de documentación puede firmar? Detalle.

ANEXO: 2.

TEMA: Análisis interno – Propuesta de Valor.

Técnica: Entrevista

Muestra: Carlos Dossetti (Presidente) y Susana Molina (Gerente).

1. ¿Cuáles son las características de los clientes que actualmente tiene la empresa?
Desarrollar.
2. ¿Qué tipo de empresas están necesitando la firma digital y porque?
3. ¿Qué otros clientes pueden requerir firma digital?
4. ¿Qué opina de implementar un nuevo plan de negocio, para Encode SA, que apunta a este segmento de mercado no atendido?

ANEXO: 3.

TEMA: Análisis Interno - Canales de Distribución.

Técnica: Cuestionario.

Muestra: 1 Encargado Comercial y 2 Oficiales de Registro.

1. ¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa para mostrarse a sus potenciales clientes? (mencione en orden de mérito y relevancia).
2. ¿Se puede entregar la firma digital de sin límite de emisión?
3. En caso de que Encode SA incorpore una nueva cartera de clientes, ¿es posible explotar los mismos canales de distribución utilizados en la actualidad?
4. ¿Posee sucursales Encode SA?
5. ¿Cuánto es el tiempo de elaboración y entrega de una Firma Digital?

ANEXO: 4.

TEMA: Clientes.

Técnica: Cuestionario.

Muestra: 15 Empresas que ya son clientes.

1. ¿Cómo fue el trato recibido por Encode SA desde que solicito la Firma Digital hasta que finalizo con la gestión?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular

2. ¿Le es práctico la utilización de la Firma Digital?

SI SI, SENCILLO NO NO, INCOMODO

3. ¿La asistencia post-venta que brinda Encode SA, le fue necesaria y suficiente?

SI, NECESARIA SI, SUFICIENTE
NO NECESARIA NO SUFICIENTE

4. ¿Le son de utilidad los sitios que ofrece la empresa: Web, Instragram, Facebook?

SI NO DESCONOSCO LOS MISMOS

5. ¿Qué mejoraría de la atención que recibió por Encode SA? Explique.

ANEXO: 5.

TEMA: Análisis Interno - Fuentes de Ingreso.

Técnica: Cuestionario.

Muestra: 2 Contadores.

1. ¿De qué forma Encode SA genera ingresos?

2. ¿Cómo es el flujo de ingresos?

DIARIO FIJO ESTACIONAL
MENSUAL VARIABLE

3. ¿A qué se debe la relación, costo de otorgar Firma Digital y precio de venta?

VALOR DEL DÓLAR ROTACION
VARIABLES SOCIO-POLITICAS VOLUMEN

4. ¿Cuál es el método de pago más recurrente de los clientes actuales?

EFFECTIVO DEBITO TARJETA CREDITO CHEQUE
TRANSFERENCIA

ANEXO: 6.

TEMA: Análisis Interno - Recursos Claves.

Técnica: Cuestionario.

Muestra: 1 Encargado de Área Técnica.

1. En caso de ampliar la canasta de clientes, ¿Encode SA es capaz de sostener la misma?

SI NO

2. Los servidores y equipos que se utilizan en lo cotidiano, ¿con qué frecuencia es necesario realizar un mantenimiento?

DIARIO SEMESTRAL

MENSUAL ANUAL

3. Todos los servicios y producto ofrecido por la empresa, (elaboración de la firma, asesoramiento a potenciales clientes, soporte técnico, servicio post-venta) ¿Son Propios?

SI TODOS NINGUNO ALGUNOS

4. ¿El personal debe de contar con título universitario?

SI NO NO NECESARIAMENTE

5. El archivo de documentación de clientes, ¿se centraliza o se retiene en la sucursal donde se realiza la identificación (Rio IV, V. Maria, CABA)?

SE CENTRALIZA

VARIA

SE RETIENE EN SUCURSAL

6. ¿Con que cantidad de empleados cuenta la empresa?

7. El recurso ofrecido por Encode SA ¿está habilitado las 24hs?

SI

NO

ANEXO: 7.

TEMA: Análisis Interno - Actividades Claves.

Técnica: Preguntero.

Muestra: 1 Encargada de RRHH.

1. ¿Qué actividades son necesarias para entregar la propuesta de valor a los clientes y mantener el valor que les genera? Desarrolle.

2. ¿Qué actividades son clave para establecer buenas relaciones con los clientes de Encode SA?

3. ¿Cómo se desenvuelve las actividades de promoción?

4. ¿Y para la distribución?

5. ¿Cuáles son las actividades a desplegar para realizar la Firma Digital con la calidad requerida?

6. ¿Se realizan actividades para generar alianzas o convenios con grupo de empresas?

ANEXO: 8.

TEMA: Análisis Interno - Socios Claves.

Técnica: Preguntero.

Muestra: Carlos Bejarano (Gerente Comercial).

1. ¿Quiénes son los proveedores claves?
2. En caso de ampliar la cartera de clientes ¿Sera necesario trabajar con otros proveedores?
3. ¿Cuáles son los Socios claves que tiene Encode SA?
4. ¿Qué tipo de convenios desarrolla Encode SA con otras empresas?

ANEXO: 9.

Presupuesto: Grafica.

GRAFICA: DISEÑO DINHO	CÓRDOBA 27/05/19	
BV. ILIA 715 TEL: 0351 - 4271765 -		
DISEÑO GRAFICO DE ORGANIGRAMA	IMPORTE	
DISEÑO DE PUBLICIDAD	\$	1.500
MODELO DE ENTREVISTAS	\$	500
TOTAL	\$	3.500

ANEXO: 10.

Presupuesto: Panadería.

PANADERIA: CAFÉ AL PASO					
FECHA: 03/06/19					
DETALLE				MONTO	
CAFÉ	X	31	\$	2500	
CRULLITOS	X	27 Kg	\$	2500	
MEDEALLNAS	X	100	\$	2500	
FACTURAS	X	100	\$	2500	
TOTAL:				\$10.000	
Mayor Arruabarrena 315 B' Cerro de las Rosas					

ANEXO: 11.

Presupuesto: Librería.

<i>LIBRERÍA Y REGALERÍA. RESALTAR LA VIDA</i>	<i>Córdoba 07/06/19</i>		
	<i>ARTICULO</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>VALOR</i>
	<i>BIBLIORATOS</i>	<i>7</i>	<i>\$715</i>
	<i>FOLIOS</i>	<i>500</i>	<i>\$620</i>
	<i>LAPICERAS</i>	<i>40</i>	<i>\$600</i>
	<i>POSTIS</i>	<i>5</i>	<i>\$115</i>
	<i>TOTAL:</i>	<i>\$2.050</i>	
<i>Independencia 528 - B° Nueva Córdoba</i>			

ANEXO: 12.

Presupuesto: Asesor externo de Administración

