

Maffini, Alexis José

Software de liquidación de impuestos: plan de negocios

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Ávila, Gastón Alejandro

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA
INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

SOFTWARE DE AUTOLIQUIDACIÓN DE
IMPUESTOS

PLAN DE NEGOCIOS

AUTOR: ALEXIS JOSÉ MAFFINI

DIRECTOR: GASTÓN ALEJANDRO ÁVILA

CÓRDOBA - 2023

Dedicatoria

A Eugenia.

A Olivia.

A Almendra.

A LA familia.

A LOS amigos.

Resumen

Se desarrolló un plan de negocio que sea capaz de generar automáticamente las declaraciones juradas impositivas de los impuestos que le correspondan a un cliente y las planillas de recibos de sueldos del personal. El cliente solo necesita cargar información básica y podría hacerlo integrando su propia plataforma de gestión existente.

Cada vez más, las formas de comunicar las fortalezas de cada empresa deben diferenciarse, de modo que el cliente sea capaz de superar las enormes asimetrías de información que existen cuando debe elegir qué plataforma acceder. En este sentido, se desarrolló un plan de marketing basado en un análisis, primero interno y luego externo, que identificó los principales factores diferenciadores (positivos y negativos) del proyecto, así como las oportunidades y amenazas del mercado donde opera. Como no existían estudios, informes o evaluaciones internas realizadas por la empresa sobre aspectos relacionados con el marketing y la comunicación, todo su contenido fue realizado desde el principio. Esto llevó a un mayor y mejor conocimiento del mismo, identificando de forma clara la gama de “fortalezas” y “debilidades” que presentaba. En cuanto al análisis externo, se encontró con una limitación ya que no había muchos estudios relevantes en el campo del marketing particularmente en el sector analizado. Luego de efectuado dicho análisis y posterior plan de acción y análisis de la factibilidad económica financiera se llega a la conclusión de que el proyecto es rentable.

Palabras claves: Declaraciones juradas, impuestos, Plan de negocios, Marketing Mix, plataforma.

Índice de contenidos

Introducción. Objetivos. Marco Conceptual.	08
CAPÍTULO 1. Análisis de la Industria	
1.1. Análisis PESTEL.....	15
1.1.1. Factores políticos.....	15
1.1.2. Factores económicos.....	15
1.1.3. Factores sociales	16
1.1.4. Factores tecnológicos.....	16
1.1.5. Factores ambientales.....	17
1.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	17
1.3. Análisis FODA.....	19
1.4. Determinación del Cliente.....	20
1.4.1. Estrategia de Desarrollo de nuevos clientes	21
CAPÍTULO 2. Descripción de la Empresa y Producto	
2.1. Descripción de la Empresa.....	22
2.1.1. Misión, Visión y Valores	22
2.2. Descripción del Producto y/o Servicio	22
2.2.1. Tareas por realizar	22
2.3. Generación del Modelo de Negocio.....	25
2.3.1. Definición de la Ventaja Competitiva	25
2.3.2. Identificación del Satisfactor de Necesidad.....	30
2.3.3. Estrategias de Entrada.....	31
2.3.4. Estrategia de Crecimiento	32
2.3.5. Estrategia de Expansión.....	32
2.3.6. Estrategia de Retirada.....	33
2.3.7. Hitos Clave.....	33
CAPÍTULO 3. Plan de Recursos Humanos y Operaciones	

3.1. Descripción de Funciones y Responsabilidades	37
3.2. Descripción de Principales Actividades de Recursos Humanos	38
3.3. Política retributiva del recurso humano.	38
3.4. Condiciones del ambiente de trabajo	39
3.5. Estrategia de recursos humanos.....	39
3.6. Desarrollo de personas.....	40
3.7. Perfiles y manuales de funciones	41
3.8. Operaciones.....	45
3.8.1. Instalaciones y equipamiento.....	45
3.8.2. Descripción Operativa.....	46
3.8.3. Estrategia Operativa.....	46
3.8.4. Alcance operacional.....	47
3.8.5. Carta Gantt Operacional	47
CAPÍTULO 4. Estrategias del Marketing Mix	
4.1. Estrategia de Producto	51
4.1.1. Análisis del Ciclo de Vida del Producto.....	51
4.1.2. Análisis Matriz de Ansoff	51
4.1.3. Estrategia de Precio	52
4.1.4. Estrategia de Posicionamiento	52
4.1.5. Estrategia de Plaza.....	52
4.1.6. Estrategia de Promoción	52
4.1.7. Estrategia de Packaging	56
4.1.8. Estrategia de Evidencia Física	56
4.1.9. Estrategia de Personas.....	56
4.2. Estrategia y Pronóstico de Ventas (primeros 12 meses)	56
4.3. Presupuesto de Marketing (12 meses)	58
4.4. Carta Gantt Plan de Marketing (12 meses).....	58
CAPÍTULO 5. Plan financiero	
5.1. Objetivos financieros	60

5.2. Estructura de costo.....	60
5.3. Inversión y Financiamiento	61
5.4. Ingresos y pérdidas.....	62
5.5. Evaluación del Proyecto	62
CAPÍTULO 6. Análisis de Sensibilidad	
6.1. Plan Financiero Optimista	64
6.1.1. Inversión y Financiamiento	64
6.1.2. Ganancia y perdida	65
6.1.3. Evaluación del proyecto	66
6.2. Plan Financiero Pesimista	66
6.2.1. Inversión y Financiamiento	67
6.2.2. Pérdidas y ganancias.....	67
6.2.3. Evaluación del Proyecto	68
CAPÍTULO 7. Riesgos Críticos	
7.1. Interés de mercado y Potencial de Crecimiento.....	70
7.2. Acciones de la Competencia y Represalias	70
7.3. Tiempo y Costo del Desarrollo.....	70
7.4. Riesgos de Replicación	70
Conclusión.....	72
Bibliografía.....	73

Índice de tablas

Tabla 1 Análisis FODA.....	19
Tabla 2 Modelo CANVAS.....	28
Tabla 3 Carta Gantt de Recursos Humanos	40
Tabla 4 Planificación temporal	48
Tabla 5 Presupuesto operacional.....	50
Tabla 6 Ingresos de la plataforma.....	57
Tabla 7 Presupuesto Plan de Marketing.....	58
Tabla 8 Estructura de costos en dólares.....	60
Tabla 9 Financiamiento e Inversión de la plataforma.....	61
Tabla 10 Ganancias y pérdidas de la plataforma.....	62
Tabla 11 Evaluación del proyecto	63
Tabla 12 Escenario optimista	64
Tabla 13 Financiamiento e Inversión Optimista de la plataforma	65
Tabla 14 Pérdidas y ganancias optimista de la plataforma.....	65
Tabla 15 Evaluación optimista del proyecto	66
Tabla 16 Ingresos de la plataforma pesimista.....	66
Tabla 17 Financiamiento e Inversión Pesimista de la plataforma	67
Tabla 18 Pérdidas y Ganancias Pesimista de la plataforma	68
Tabla 19 Evaluación pesimista del proyecto.....	69

Índice de figuras

Ilustración 1 Organigrama	37
Ilustración 2 Flujograma	45

Introducción

La tecnología avanza muy rápido y las empresas tienen poco tiempo para adaptarse y utilizar de la mejor manera los medios más modernos. Con los avances tecnológicos, todo se transforma, se vive en una era en la que la tecnología dicta las costumbres, cosas que en el pasado nunca se pudo imaginar (Barrett, et al. 2015).

La audacia es un diferencial cuando se trata de ganar. Invertir en algo arriesgado es una de las actividades a las que se adhiere el marketing, nuevas herramientas, nuevos medios de comunicación, diferentes lugares de revelación, edad, sexo, cultura, costumbres y personalidad, a todo esto el marketing tiene que estar calculado y un simple error puede traer consecuencias muy graves.

La explosión digital trae consigo varias oportunidades, sin embargo comprender y gestionar las nuevas tecnologías puede ser bastante desafiante y costoso. Para tener éxito, los especialistas en marketing deben poder planificar, implementar y medir estrategias digitales de forma adecuada para los consumidores actuales.

Un plan de negocios constituye una herramienta que permite dar norte a cualquier organización, sobre todo en su fase incipiente, permitiéndole tener una buena planeación para el futuro, identificando los recursos, tangibles e intangibles, disponibles, determinando el alcance de las metas propuestas, así como la utilidad y rentabilidad que se espera generar (Gaytán Cortés, 2020).

Debe tenerse en consideración los factores externos y agentes internos inherentes al negocio que permitan vislumbrar la viabilidad económica para el funcionamiento de la empresa, tanto operativa como financieramente, y si permiten o no la escalabilidad del mismo, de acuerdo con el tipo de actividad, al sector que corresponde y a los clientes potenciales.

La idea de negocio que se propone en este proyecto está basada en **un software de autoliquidación de impuestos para pequeñas y medianas empresas.**

No es novedad que las MiPyMes son la base del entramado productivo de un país. Son generadoras de mano intensiva, que se traduce en mayor empleo: permiten el arraigo local, que se traduce en el desarrollo de las economías regionales, tienen flexibilidad que les permite adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos y en muchos casos detectar nuevos procesos, productos y mercados siendo generadores de nuevas ideas.

En Argentina, hay más de un millón de Pymes registradas, y si bien es un número que varía constantemente, hasta registro de 2018, generaban el 67% del trabajo en el país. Es indudable que el buen desempeño de este tipo de empresas genera un dinamismo multiplicador que se ve reflejado no solo en la empresa en sí sino también en la economía regional y nacional.

El hecho de que exista esa cantidad de pymes no significa que sean empresas sanas, por el contrario; se vislumbran al menos 3 problemas a resolver con respecto a ellas:

- Las Pymes nacen y mueren Pymes: no se desarrollan por su falta de recursos para escalar desde el punto de vista tecnológico
- Las Pymes son demasiado “viejas”: En Latinoamérica, un promedio de una pyme que supera los 5 años de supervivencia es de 25 años, lo que la hace muy vieja: falta dinamismo en el recambio generacional
- Hay demasiadas micropymes: No existen a la fecha, seriamente, instituciones que apoyen a las pymes. América Latina no invierte en ellas y en su efecto tecnológico. En los países que sí le dan relevancia, tienen un apoyo estatal, sobre todo en materia de crédito y una infraestructura institucional que los hace sentarse en bases sólidas y reglas claras para su futuro como empresa.

Argentina es un país con 165 impuestos (y contando), aunque solo 11 de ellos explican el 90% de la recaudación. Esta maraña impositiva, desde su cantidad, como calidad, sumada a la burocracia institucional en la que se encuentran las empresas, hace casi indispensable la contratación de profesionales en el área para todos aquellos que desean lanzar su propio negocio o emprender en

alguna de las cientos de formas que se pueden emprender hoy en día. Además, un buen asesoramiento en éstos aspectos puede implicar beneficios aún mayores que los que generaría el negocio en sí (sin entrar a la evasión o la elusión fiscal).

De allí la relevancia del presente trabajo debido a que la implementación de un software que contribuya a la liquidación de impuestos y posibilite la mejora en los procesos de dichas empresas resultaría un diferenciador importante.

En cuanto a la estructura del texto, el primer capítulo presenta brevemente y en líneas generales la caracterización de la empresa y lo que pretende. El segundo capítulo contiene una descripción detallada de la empresa, seguido del tercer capítulo en el que se expondrán aspectos de marketing citando consumidores, competidores y proveedores.

El cuarto capítulo contempla el plan de marketing con las especificidades sobre los servicios, precios, promoción/comunicación, ubicación y estrategias, mientras que los siguientes capítulos se dedican, respectivamente, al plan operativo y el plan financiero.

Para la elaboración de este estudio se utilizaron dos tipos de investigación: exploratoria y bibliográfica. La investigación exploratoria consistió en seleccionar las variables capaces de influir en el objeto de estudio determinado, así como definir las formas de control y observación de los efectos que estas variables producían sobre dicho objeto.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un plan de negocio basado en la creación de **un software** de autoliquidación de impuestos para Pymes, el cual sea capaz de, mediante la carga de información básica que incluso puede integrarse a la plataforma de gestión administrativa de la compañía, generar automáticamente las declaraciones juradas impositivas de los impuestos que a la Pyme le correspondan.

Objetivos Específicos

- Lograr un correcto análisis del entorno, tanto político, como económico o social.
- Tener la capacidad suficiente de delimitar el público objetivo: desde el rubro o lo geográfico, hasta por la capacidad contributiva de la masa crítica
- Ser lo suficientemente amigable para que su primer impacto sea positivo.
- Que genere una real reducción de los tiempos y costos
- Adaptar la maraña impositiva y laboral según la región y el país, adaptándose a los cambios constantes legislativos
- Romper la barrera burocrática que puede significar un producto disruptivo, sobre todo ante los colegios profesionales de ciencias económicas.
- Que tenga un desarrollo sustentable y escalable en el tiempo.

Marco Conceptual

Definición de Plan de Negocios

Un Plan de Negocios es un documento estratégico que describe de manera detallada los objetivos, estrategias, estructura organizativa, recursos necesarios y proyecciones financieras de una empresa. Es una herramienta fundamental para orientar la toma de decisiones y proporcionar una guía clara para el desarrollo y crecimiento de la organización. (Jeffrey A. Timmons, Stephen Spinelli, 2007)

Tipos de Planes de Negocios

Según el Propósito:

- a. Plan de Negocios Interno: Orientado a la gestión interna de la empresa, utilizado para la toma de decisiones y el seguimiento de objetivos.
- b. Plan de Negocios Externo: Destinado a stakeholders externos, como inversionistas, socios, o entidades financieras, con el propósito de obtener financiamiento o socios estratégicos.

Según la Complejidad:

- a. Plan de Negocios Simple: Apropiado para pequeñas empresas o startups con necesidades básicas de planificación.
- b. Plan de Negocios Completo: Dirigido a empresas más grandes, con análisis detallado de mercado, competencia, y proyecciones financieras más exhaustivas.

Etapas del Plan de Negocios

Investigación y Análisis:

- a. Análisis del Entorno: Evaluación del mercado, tendencias, y factores externos que puedan afectar al negocio.
- b. Análisis de la Competencia: Estudio detallado de la competencia para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Definición de Objetivos y Estrategias:

- a. Establecimiento de Objetivos: Definición clara de metas a corto, mediano y largo plazo.
- b. Desarrollo de Estrategias: Diseño de estrategias para alcanzar los objetivos, considerando posicionamiento, marketing, y operaciones.

Desarrollo del Modelo de Negocio:

- a. Identificación del Modelo de Ingresos: Determinación de cómo la empresa generará ingresos.
- b. Diseño de la Propuesta de Valor: Descripción de los beneficios que la empresa proporcionará a sus clientes.

Planificación Financiera:

- a. Proyecciones Financieras: Estimación de ingresos, gastos, y flujo de efectivo a lo largo del tiempo.
- b. Análisis de Viabilidad: Evaluación de la capacidad financiera para alcanzar los objetivos propuestos.

Un plan de negocios bien elaborado no solo sirve como guía estratégica, sino que también es una herramienta crucial para atraer inversiones y socios, establecer expectativas claras y facilitar la toma de decisiones informadas.

Herramientas para la Elaboración del Plan de Negocios

Análisis FODA: es una herramienta de análisis estratégico que examina los aspectos internos y externos de una organización. Se ha convertido en una herramienta estándar en la planificación estratégica y la toma de decisiones en diversos campos.

Canvas de Modelo de Negocio: Representación visual que describe la lógica de cómo una empresa pretende crear, entregar y capturar valor. Proporciona a los equipos de gestión una visión completa de su modelo de negocio en una sola página, facilitando la comprensión y la iteración. Es particularmente útil en las

etapas iniciales de desarrollo de una idea o cuando se busca innovar en modelos de negocio existentes.

Variables PESTEL: Investigación detallada sobre la demanda, competencia y características del mercado objetivo. Ayuda a las empresas a entender mejor su entorno externo y a anticipar posibles cambios o desafíos que puedan afectar sus operaciones. Representa seis categorías de factores que influyen en el entorno empresarial: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal.

5 Fuerzas de Porter: Es una herramienta que identifica y evalúa las fuerzas que afectan la competitividad de una industria. Las fuerzas incluyen la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos participantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. Permite a las empresas entender mejor el entorno competitivo en el que operan y desarrollar estrategias para enfrentar o aprovechar estas fuerzas. Al comprender estas dinámicas, las empresas pueden tomar decisiones informadas sobre cómo posicionarse en el mercado y mejorar su competitividad.

Matriz de Ansoff: Análisis que ayuda a definir cómo la empresa se posiciona en comparación con la competencia; además, fomenta la consideración de diferentes enfoques para el crecimiento, desde la consolidación en mercados existentes hasta la exploración de nuevas oportunidades a través de la innovación o la expansión geográfica. La matriz se organiza en cuatro estrategias principales: Penetración de Mercado, Desarrollo de Productos, Desarrollo de Mercados o Diversificación.

CAPÍTULO 1. Análisis de la Industria

El mercado objetivo o el alcance del proyecto de creación es la implementación de un software de autoliquidación de impuestos para pequeñas empresas se sitúa en la ciudad de Córdoba, Argentina, en primera instancia, posteriormente y en la medida de maduración del proyecto se genera factibilidad de expansión en base a los diversos acuerdos comerciales que se puedan alcanzar. A continuación se desarrolla el análisis del contexto por medio de la herramienta PESTEL.

1.1. Análisis PESTEL

1.1.1. Factores políticos

La importancia de la valoración político-jurídica proviene de la necesidad de comprender las implicaciones que la actividad política y la formulación de leyes pueden influir en el sector donde opera la empresa. Por lo tanto, hay varios aspectos a considerar para el análisis.

Los aspectos políticos que más afectan a Argentina son las **constantes reestructuraciones gubernamentales** que provocan inestabilidad tanto en los mercados como en la población. Este evento fomenta el miedo a invertir, especialmente en el sector tecnológico donde la materia prima en su mayoría proviene del exterior.

Con la inserción de nuevas medidas tales como un aumento en los impuestos, una disminución en subsidios, cambios en la Ley de Impuesto a las Ganancias, el país sufrió una gran crisis de inestabilidad, en la que todavía se está en una recuperación moderada, y lejos de estabilizarse. Más recientemente con la pandemia de COVID-19, el país propuso asegurar su estabilidad poniendo en marcha el Plan de Recuperación para Pymes que agrupa una visión estratégica, reformas e inversiones estructurales que se implementarán para promover una sociedad transformadora, duradera, justa, sostenible e inclusiva y evolucionar hacia un país más sostenible y más digital (Ley 27264).

1.1.2. Factores económicos

Tal como sucedió a nivel mundial, Argentina no fue la excepción al impacto negativo de la pandemia COVID en todos los sectores económicos, que

desencadenó diversos problemas entre ellos la inflación; la cual experimentó un alza en junio de 2022, teniendo un registro de 5,3% en dicho mes, luego que en mayo fuese 5,1% (INDEC, 2022). Para el 2022 la inflación fue de 94,8% y en 2023, se espera 98,8% (Banco Central, 2023)

En tanto, el valor del dólar sufrió una micro devaluación acelerada con respecto al año anterior. Los agentes del mercado financiero agrupados en el Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM) confirmaron que el tipo de cambio oficial mayorista alcanzó los \$172,42 por dólar a finales de diciembre de 2022.

La pandemia COVID-19 ha generado dificultades en todo el mundo, entre ellas una creciente tasa de desempleo. En Argentina el gobierno ha realizado esfuerzos para mitigar los elevados niveles de pobreza y paro laboral, teniendo un 11% en el 2020, con una baja a 6,7% en 2022 (INDEC, 2022)

En éste contexto en torno a lo cual, *casi la mitad de la mano de obra del país ejerce en el sector informal* (INDEC, 2022) . Esta idea de emprendimiento puede contribuir a formalizar parte de la mano de obra calificada nacional para disminuir la tasa de desempleo, y aportando a la productividad y crecimiento de la actividad comercial, con un consiguiente desarrollo de la economía del país.

1.1.3. Factores sociales

La sociedad está en constante cambio, por lo que es fundamental conocer los hábitos, motivaciones y formas de interacción social que influyen en las personas en el momento de la compra.

Todo esto aplica para cualquier actividad económica. El cliente toma en cuenta distintos aspectos determinantes al momento de la elección de un servicio:

- La influencia de la recomendación de terceros,
- La capacidad de una respuesta rápida e integral a las necesidades teniendo un rol de centro resolutivo
- La importancia de la digitalización de la información.

1.1.4. Factores tecnológicos

La tecnología ha revolucionado la forma en que las personas interactúan entre sí y con el mundo. El entorno tecnológico está cada vez más desarrollado y ha traído comodidad entre el proveedor de servicios y el cliente a través del

acceso a Internet. Los consumidores tienen mayor acceso a la hora de buscar información sobre cualquier tema. Y es a través de las redes sociales, que el área de los negocios considera uno de los medios más poderosos para comunicarse con los clientes.

Ante tanta competitividad y cambios constantes, es necesario estar en contacto con el cliente en “tiempo real”, y por eso estas nuevas tecnologías de información son fundamentales para el desarrollo estratégico de una empresa.

En cuanto a los indicadores tecnológicos en Argentina, la Encuesta Permanente de Hogares (EPH, 2022) recabó los datos de accesibilidad de hogares distribuidos en 31 centros urbanos de todo el país., Entre estos datos se reunió en el informe de “Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación” y en éste se destaca, por ejemplo, que el 64% de los hogares urbanos posee acceso a una computadora, el 90.4% a Internet y el 88.1% al teléfono celular, indicando un porcentaje elevado de población con acceso a instrumentos tecnológicos y conexión a Internet.

Se puede apreciar que la ciudadanía argentina depende cada vez más de la tecnología, tanto a través de dispositivos móviles como fijos, para la realización de sus actividades cotidianas en educación, empleo, venta-compra de productos o servicios, recreación. Esto la hace un conveniente segmento de mercado para la implementación de dichas estrategias digitales.

1.1.5. Factores ambientales

La brecha digital en Argentina aún está bien marcada. Salvo la Ciudad de Buenos Aires, en las demás provincias la cantidad de conectados es menor como se observa en Chaco que 3 de cada 10 habitantes están conectados y en Jujuy la diferencia es aún mayor 2 de cada 10 personas. (ENACOM, 2022)

1.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Es importante caracterizar los factores de competitividad que son determinantes en la estructuración de un nuevo servicio como es el software del presente proyecto.

- Entrada de nuevos competidores

Hay un gran auge en las plataformas en la actualidad y, a medida que el mercado en línea es cada vez más fácil de usar (con facilidad para que cualquiera pueda crear un sitio web, a través de wordpress, webnote, weebly, entre otros) es posible que surjan ideas idénticas, por lo que considerando el potencial de nuevos jugadores para ingresar al mercado con gran fuerza es alto. Además del aumento exponencial los consumidores son cada vez más conscientes de nuevas formas de consumo, aumentando la probabilidad de impulsar la entrada de nuevos competidores en el mercado.

Sin embargo, debido a la rapidez con la que es necesario adaptarse a alteraciones de la ley impositiva, cualquier competidor en éste ámbito que no tenga capacidad de modificar su forma de operación será rápidamente abandonado.

- Rivalidad entre competidores actuales

Aunque existen algunas plataformas que buscan liquidar impuestos como es el caso de Impuestos y Finanzas Errepar & Meit¹ estas abarcan demasiadas funciones y no se enfocan al negocio particular de impuestos. Por lo tanto la rivalidad es baja

- Amenaza de productos sustitutos

Como producto sustitutivo, cualquier plataforma de liquidación de impuestos puede ser un sustituto de la aplicación. Sin embargo, la mayoría de ellas no encajan en el producto analizado. Por lo tanto, se vuelve importante demostrar las principales características diferenciadoras entre plataformas similares y la plataforma propuesta.

- Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes puede considerarse de gran fuerza porque los clientes no tienen costes asociados al cambio, pudiendo abandonar la plataforma en cualquier momento y recurrir a otras empresas. Para contrarrestar este factor, es fundamental demostrar a los mismos las ventajas en cuanto a seguridad y transparencia que tiene la aplicación. Además de esto y con el fin de superar el alto poder de negociación de los clientes, se

desarrollarán estrategias de retención y fidelización de clientes.

- Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se considera medio, considerando que en una fase inicial los principales proveedores estarán en la construcción, diseño e implementación de la plataforma en línea, que hubiera asociado una fuerza baja, de lo contrario, en una etapa posterior, los clientes también son considerados proveedores. De esta forma, se considera poder de negociación con fuerza media.

1.3. Análisis FODA

Tabla 1 Análisis FODA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Dificultad para acceder a recursos financieros	Gestión experimentada y concisa de costes
Dificultad por ser principiante en el mercado	Transparencia y seguridad
Costos y tecnologías de otras aplicaciones competidoras	Alta inversión en publicidad.
Necesidad de mejorar los procesos internos	Acceso a clientes y vendedores

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Expansión del mercado de aplicaciones	El desarrollo de software tiene los precios marcados por el entorno global
Desarrollo de nuevas tecnologías para plataforma de servicio.	Riesgo del sistema de pago
La consolidación de Internet como gran canal de relación	Inestabilidad de las relaciones entre clientes y socios
Posibilidad de alianzas y colaboraciones	Impacto en profesionales de Ciencias Económicas.

Fuente: Elaboración propia

De este análisis se puede inferir que la empresa tiene mayores fortalezas que debilidades que la benefician para la proyección de la plataforma en el mercado. Así mismo puede establecer alianzas con empresas de tecnologías para disminuir costos. Por otro lado, la empresa necesita invertir en publicidad para que sea reconocida la plataforma así como considerar el ingreso de nuevos competidores que es bastante alto.

1.4. Determinación del Cliente

El diagrama de flujo de acceso al cliente busca demostrar la forma en que los compradores se asociarán con la plataforma. La empresa desarrolló una planificación estratégica de acceso de una manera rápida y sencilla, donde el cliente accede al sitio y ya abre la opción de realizar un registro en línea, así como simplemente seguir los pasos del diagrama de flujo, que funciona de manera exploratoria e inductiva, dirigiendo al cliente a su finalidad, ya sea de registro o de compra.

El primer paso a realizar es el registro, donde el cliente interesado en comprar en el sitio responde a la pregunta "¿Ya estoy registrado?", en el primer acceso tendrá que leer y aceptar los términos de compromiso para continuar, si no acepta, no tendrá acceso a ella. Tras la aceptación, el cliente asociado debe completar los datos registrales, que contengan razón social, domicilio, contactos, entre otros.

Después de completar, corresponde a la administración del sitio la aprobación del cliente, que contiene criterios para su aceptación, como exponer el precio de los productos y servicios, número de contacto de atención al consumidor final.

Después de aceptar la administración del sitio, el cliente se convierte fácilmente en un socio, teniendo acceso a imágenes, precios, negociaciones y todo lo que ofrece el sitio, apuntando así directamente a la compra de productos vía e commerce, convirtiéndose en un miembro más del comercio B2B online.

La plataforma ofrece una simulación de compra para los segmentos, ya sea por marca o por producto, pudiendo guardar o descartar la simulación. Sin embargo, el sitio no garantiza existencias en las simulaciones, ya que puede haber decenas de accesos simultáneos, sólo se garantiza el stock al finalizar la compra y con una confirmación de 48h, tiempo suficiente para que el proveedor

informe si todo está correcto con la cantidad comprada.

De acuerdo con el plan de negocios que estamos desarrollando, los clientes potenciales están segmentados para atender a todos y cada una de las persona físicas o jurídicas que necesiten mejorar sus procesos de liquidación de impuestos y recibos de sueldo.

La segmentación del mercado es crucial para agrupar a los consumidores en función de sus necesidades, actitudes y comportamientos. En el caso de la plataforma, las variables geográficas y de edad no presentan restricciones, ya que se la considera para empresas o bien monotributistas que posean personal a cargo y necesiten liquidar sueldos.

En cuanto a la variable geográfica, en un principio será más acentuada en la zona centro del país el objetivo es cubrir las demás ciudades del país y posteriormente exportarla. Así, se considera que el público objetivo de la plataforma son las personas físicas o jurídicas que necesiten dichos servicios.

1.4.1. Estrategia de Desarrollo de nuevos clientes

Para lograr captar nuevos clientes se va a enviar la presentación institucional por medio del correo electrónico a una muestra de empresas de la región centro del país (el sector no es una variable importante ya que las todas las empresas, independientemente del sector, liquidan impuestos). Luego de enviar la presentación se va a brindar un intervalo de 3 a 5 días para volver a hacer nuevas conexiones. Estas conexiones confirmarán la recepción del mensaje electrónico con la presentación institucional e intentar programar una reunión virtual.

En dichas reuniones se expondrá a los potenciales clientes los beneficios de la plataforma y los servicios que brinda para que puedan tener datos fehacientes sobre las posibilidades que pueden llegar a realizar. Cabe mencionar que si bien no hay limitaciones geográficas para las reuniones en formato virtual, se realiza una primer segmentación por zona para derrumbar de ser necesario la resistencia al cambio, sobre todo en aquellas Pymes antiguas que necesitan del primer contacto personal para entender de la transparencia y profesionalidad con la que se desarrolla el software.

CAPÍTULO 2. Descripción de la Empresa y Producto

2.1. Descripción de la Empresa

2.1.1. Misión, Visión y Valores

La empresa es una pyme nacional dedicada a la realización de declaraciones juradas impositivas de impuestos y planillas de recibos de sueldos. Comenzó sus actividades en el año 2015 y ha tenido un crecimiento acelerado debido a la demanda creciente de empresas que solicitan sus servicios.

En esencia, lo que busca la empresa es constituir una plataforma para dicho producto que pueda ser obtenido por empresas que necesiten realizar las declaraciones juradas de forma más rápida y flexible.

Visión

Ser la plataforma de referencia en el campo contable para la declaración de impuestos y planillas de recibos de sueldos.

Misión

Crear valor para las empresas por medio de tecnologías adecuadas en la recuperación de IVA y liquidación de impuestos que lleven a la reducción del tiempo (y coste) a través de la venta de un servicio íntegro y transparente respetando la cordialidad y amabilidad con los clientes.

Valores

- Confianza;
- Credibilidad;
- Calidad;
- Adaptabilidad;
- Sostenibilidad.

2.2. Descripción del Producto y/o Servicio

2.2.1. Tareas por realizar (Jobs to be Done).

A continuación se desarrolla el proceso de la plataforma online:

- Se realiza una reunión con el dueño de la empresa y los mandos altos para definir las pautas que incluirá la plataforma digital
- Posteriormente se reúnen con la startup para explicar cada uno de los pasos que necesita contar la plataforma, estos son:
 - Que sea visible dentro de la página web de la empresa y en las redes sociales.
 - La definición de los principales buscadores dentro de Google: "Plataforma digital"; "Liquidación de impuestos– Planilla de recibos de sueldos".
 - Acceso abierto a los clientes por medio de un usuario y contraseña
 - Contar con una sección que establezca los productos y servicios principales, las empresas, las ventajas del uso de la plataforma, empresas de renombre que la utilizan y una opción que diga comprar.
 - Que disponga de la posibilidad de pago por medios digitales.
- Al tener todo definido se realiza una reunión con el departamento de Marketing para definir la publicidad. A los 15 días se reunirá de vuelta el personal de los mandos altos junto con dicho departamento para confirmar la publicidad y los canales establecidos en la actividad anterior.
- Lanzamiento de la plataforma: una vez definido el contenido de la plataforma y haber tenido la reunión con la startup y a su vez aprobada la publicidad se realiza su lanzamiento. La publicidad en el primer mes se realiza de manera continua en todos los canales, en el segundo mes se realiza una vez por semana y del tercer mes hasta el año 1 vez por mes para los canales de diarios y revistas, sobre todo, las especializadas en economía y finanzas (newsletter de los colegios profesionales). En las redes sociales será diario.
- Luego una vez por mes se reúne el personal de los mandos junto con el dueño para evaluar la eficiencia de la plataforma y analizar la cantidad de clientes que la utilizaron así como una comparación de los productos y servicios vendidos. Esto se realiza con el fin de determinar la afluencia

de personas que ingresaron y la cantidad de operaciones realizadas.

El proceso comienza (1) con la introducción de los datos del cliente en la plataforma de forma manual o automática (en formatos admitidos). La fase (2) corresponde a la agrupación de información en los respectivos módulos, submódulos y herramientas que luego se presenta en el Business Intelligence (tableros) y que permite a los usuarios administrar su negocio.

Para completar el componente se lleva a cabo la fase (3) de gestión del día a día (solución ERP "genérica"), que consiste en la exportación de Reportes, KPIs y control de las operaciones de la empresa. Se crea una base de datos de cada cliente garantizando la seguridad y confidencialidad del sistema.

El componente "inteligente" del sistema comienza en la fase (4.1) con entradas de información relativa a los clientes, y proveedores (en el momento de la "inscripción" la empresa ingresa un conjunto de datos corporativos) que se cruzan con la información ingresada previamente en la fase 1 y adjunta en la fase 4.2 donde toda la información recopilada es tratada y analizada.

Finalmente, está la fase (5) en la que la información "inteligente" se presenta al cliente a través de directrices y recomendaciones de los servicios brindados por la plataforma.

Un componente de la fundación de la empresa tiene que ser un socio técnico CTO que pueda responder a las amenazas del equipo de desarrollo y de variaciones en la forma de operar.

La selección de tecnologías a utilizar será clave para garantizar la agilidad en la respuesta a cambios de operatoria que el servicio requerirá. Además de esto, la selección de tecnologías determinará la facilidad con la que la empresa consiga construir un equipo de desarrollo local eficiente y mantener los costos bajos.

El desarrollo de software para emprendimientos locales sufre fuertemente de aumentos de costos porque los desarrolladores en muchas ocasiones pueden optar por tomar trabajos fuera del país. Esto lleva los costos de contratación a precios internacionales.

Aunque sea contraintuitivo, es posible que sea conveniente elegir opciones técnicas que no sean las más novedosas ni las más llamativas desde el punto de vista de los desarrolladores. Esto podría ser un factor determinante en la

selección de personal y en la mitigación del riesgo que presenta el alto nivel de rotación característico de la industria del software.

Controlar el crecimiento de la complejidad del software será vital. Un cambio de legislación que requiere una alteración sobre la forma en la que el software opera deberá ser atendido en el plazo de semanas, no meses. Los clientes del producto en cuestión necesitarán la respuesta en forma inmediata y la inacción será quizás un factor de pérdida de clientes importante.

El sistema requerirá integraciones con sistemas tributarios estatales y con plataformas de gestión de empresas. Además, deberá ser posible gestionar pagos por los servicios brindados en forma interna, por lo que deberán integrarse las plataformas de recepción de pagos disponibles.

Será responsabilidad del socio técnico el control de la seguridad y de la mantenibilidad del sistema, así como la selección de tecnologías a utilizarse y del personal para el desarrollo.

Con respecto a los desafíos del mercado que enfrenta, la compañía entiende que la falta de conocimiento y comprensión de cómo funciona la plataforma es el mayor obstáculo al que se enfrenta actualmente. Como resultado, su objetivo es mostrar, de forma clara y didáctica, las ventajas del uso de plataformas de tecnologías y cómo pueden contribuir a disminuir tiempos en las empresas y mejorar los procesos internos ya que elimina la posibilidad de una inadecuada liquidación de impuestos (salvo error humano).

2.3. Generación del Modelo de Negocio

2.3.1. Definición de la Ventaja Competitiva

Con respecto al segmento individual, la estrategia es otorgar un presente para aquellas empresas que adquieran la plataforma de manera online sin un asesor de ventas. Además la plataforma permite publicitar productos de las empresas, es decir, en la parte inferior de la plataforma poseen un cuadrante donde las empresas pueden solicitar mediante pago previo la publicidad de sus productos y servicios.

En este sentido la ventaja con otras plataformas es que no solo es un servicio para la empresa adquirente sino que a su vez la misma puede pagar por publicitar sus productos o servicios.

Por otro lado, nadie discute que el crecimiento del comercio electrónico es notable, ya que este método de comercio eficiente y probado se está volviendo más y más confiable cada día. Aún se puede ver que el comercio B2C es el que más aprovecha el comercio electrónico, que ha renunciado a la resistencia y confía cada vez más en el comercio en línea, mientras que algunas negociaciones B2B dudan del potencial que Internet puede traer para apalancar el negocio.

- El plan de negocios de la empresa busca fuentes que demuestren algunas estadísticas de probabilidad de la forma de pensar del mercado, que comenta sobre Frost, Sullivan, una firma consultora de comercio electrónico, mencionando que para 2025 el comercio electrónico B2B, o e-business, moverá aproximadamente 6,7 billones de dólares en el mundo, llegando al doble que el comercio B2C, que actualmente es el más utilizado.
- Expansión empresarial: la representación convencional da una limitación del área geográfica y disminuye o elimina el tiempo para atender a un cliente interesado en el producto. De esta forma, la empresa entiende que por medio de la plataforma permite llegar a los clientes sin restricción geográfica y atendiendo al tiempo disponible para el mismo, pudiendo cerrar una negociación incluso de forma remota, independientemente del tiempo de acceso.
- Diferencial competitivo: Vencer la resistencia al cambio es un elemento diferenciador que contribuye a lograr ventajas competitivas sobre los competidores. Con esto la empresa quiere adelantarse a los demás competidores en el segmento.
- Optimización de controles y procesos: así se ha visto en las cátedras de ingeniería de producción, una plataforma integrada con CRM, ERP y automatización de marketing se entiende que los flujos de información circulan de una forma más rápida y segura, a través del sistema, garantizando así el control de stock y publicidad para aprovechar las ventas, haciendo que el sitio sea más confiable para clientes y proveedores.
- Universo y acceso móvil: los smartphones ya dominan el mercado y la

negociación rápida, donde se utilizan cada vez más para realizar compras y ventas. El marketing digital genera buenos resultados, facilitando el flujo de comunicación y compra-venta, a bajo costo de mercadeo, utilizando los recursos adecuados que se ofrecen hoy en día en el mundo online, con estrategias correctas que minimicen la inversión y aumente el alcance, dando consecuentemente crecimiento al inversionista.

Business Model Canvas

Tabla 2 Modelo CANVAS

Relaciones claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> * Comercio que se encargará de la implementación de la plataforma para liquidación de impuestos. * Empresas de todos los sectores. * Fabricantes de tecnologías * Colegios profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> * Formación especializada * Desarrollo y mantenimiento de plataforma digital * Adquisición de productos * Marketing * Desarrollo de asociaciones 	<ul style="list-style-type: none"> * Plataforma online que conecta al cliente interesado en liquidar impuestos y planillas de recibos de sueldos. * Permite llegar a los clientes sin restricción geográfica y atendiendo al tiempo disponible para el comprador. * Utilización de los smartphones posibilita llegar a todas las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Relación directa * Teléfono * Mail * Redes sociales * WhatsApp 	<ul style="list-style-type: none"> * Empresas de todos los segmentos. En principio para pymes y posteriormente cuando la empresa tenga mayor presencia competir con grandes plataformas * Gerentes de empresas que quieran acceder a la transformación digital en sus empresas. * Dueños de pequeños negocios para liquidar impuestos.
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tecnología * Notebook * Plataforma digital * Mailing * Asociaciones 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> * Página web * Plataforma * E-mail * Teléfono * Redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> * Persona física o jurídica que tenga la necesidad de liquidar impuestos y tenga personal a cargo para la liquidación de sueldos.

Estructura de Costes	Estructura de Ingresos
* Desarrollo y mantenimiento de la plataforma	* Cobro por servicio prestado a los clientes

Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Identificación del Satisfactor de Necesidad

A través de la plataforma online desarrollada con alta tecnología e inteligencia artificial, los clientes tendrán fácil acceso a todas las funcionalidades que necesitan para mejorar sus procesos contables.

El objetivo principal es que no haya necesidad de que el cliente busque ayuda del equipo de la plataforma en línea, lo que le permite una total autonomía para todo lo que necesite directamente en la misma.

Si existe la necesidad de que el cliente se ponga en contacto con el equipo de la plataforma en línea, el servicio digital estará disponible las 24 horas del día, todos los días. El objetivo es garantizar que cualquier dificultad encontrada por el cliente durante la experiencia con la plataforma online se resuelve de la mejor manera y lo más rápido posible.

Todas las situaciones de los clientes que se dirigen a este equipo se utilizará para proporcionar retroalimentación a la empresa e implementar mejoras sobre la misma para que los casos futuros no necesiten el apoyo del equipo de servicio.

Además, las redes sociales de la empresa publicitan los servicios y las noticias. Los clientes también podrán contar con el apoyo del equipo de servicio digital que monitorea las redes sociales. También existirá la posibilidad de contactar con la empresa a través de WhatsApp.

La actividad empresarial a desarrollar tiene como premisa el desarrollo y mantenimiento de las plataformas digitales, a través de las cuales se realizan las ventas, pagos y seguimiento de la ejecución de los servicios.

El servicio de marketing es también una actividad clave para el desarrollo del negocio, teniendo en cuenta que a través del mismo se prospecta nuevos clientes. Debido a que el servicio ofrecido es accesible a prácticamente a todo el público, será necesario invertir considerables inversiones en marketing, difusión en sitios web, redes sociales, email marketing, TV y radio, con el fin de llegar al mayor número posible de personas que quieran adquirir los servicios de la empresa. Y, para el éxito duradero del negocio, el desarrollo de asociaciones y la mejora de las relaciones comerciales serán actividades constantes en la empresa. Para ello, también se pretende conectar con empresas de tecnología con el fin de ir eficientizando los servicios ofrecidos.

2.3.3. Estrategias de Entrada

Para el desarrollo del plan de negocios se buscó información de referencias del mercado digital como también de especialistas en dicho segmento. Se incorporaron estrategias organizacionales basadas en las cinco fuerzas competitivas de Porter, que consisten en: barreras de entrada, productos sustitutos, rivalidad de competidores, poder de negociación de clientes y proveedores.

Dichas fuerzas se describen a continuación, cubriendo el área del plan de negocios estudiado.

- Barrera de entrada: clientes resistentes a la venta convencional, con visitas física representativa informando los beneficios obtenidos por medio de la liquidación online de impuestos (reducción de tiempo y errores, descontento de sus empleados por recibos de sueldos mal calculados).
- Productos sustitutos: aplicaciones online que se obtienen en internet pero no poseen la calidad de la plataforma y no aseguran un correcto funcionamiento. Además no cuentan con asesoramiento;
- Rivalidad: hay poca rivalidad en el segmento de la empresa ya que las plataformas existentes tienen un precio elevado y están direccionadas a empresas grandes donde es más factible poder adquirirlas.
- Clientes con poder de negociación: un sitio de ventas B2B se convierte en extremadamente favorable para el cliente, ya que reduce el costo del producto, le da mayor seguridad a los resultados obtenidos y agiliza sus tiempos.
- Poder de negociación con proveedores: se consideran empresas de tecnologías que puedan contribuir al desarrollo de la plataforma.

Los clientes son difíciles de conseguir y aún más difíciles de mantener. Actualmente, es posible cancelar compras fácilmente, cambiar de proveedor y probar diferentes productos, lo que hace que sea cada vez más difícil aumentar las tasas de nuevas ventas y recompras. Por lo que al conocer el

comportamiento de los compradores es más fácil poder llegar a los mismos. Esto se realiza a través del análisis de datos.

Los datos e indicadores son los principales impulsores de las acciones, indican los hábitos de los clientes, además de traer una mejor conciencia de la salud del negocio. A partir de los datos, es posible identificar las estrategias que generaron crecimiento, aumentaron las ventas o tuvieron resultados negativos.

2.3.4. Estrategia de Crecimiento

Para la estrategia de crecimiento, se va a fortalecer aún más la relación con los clientes, enviando mensajes personalizados referido a nuevas actualizaciones premium de la plataforma.

Recompra: usar los datos de interés del cliente para aumentar la tasa de recompra, enviando comunicaciones automáticas que presentan diferenciales, promociones e incentivos para una nueva compra.

Cupones de descuento: enviar cupones de descuento en fechas conmemorativas a través de varios canales de comunicación, o para categorías específicas de productos en los que los clientes ya hayan mostrado interés, fomentando nuevas compras.

2.3.5. Estrategia de Expansión

En retail, una gran alternativa para impulsar el negocio es formar parte de un Marketplace, ya que la misma es una plataforma de venta online que funciona como un centro comercial virtual. Es por esto que las estrategias de expansión que fija la empresa son:

- Diversificación de la audiencia

Vender en el mercado permite llegar a una audiencia diferente a la que ha logrado llegar hasta ahora la empresa. Los consumidores de otras regiones del país pueden llegar a los productos de la empresa por medio de dicha plataforma permitiendo aumentar la cantidad de ventas y como consecuencia las ventas.

- Más visibilidad para el negocio.

Un marketplace consolidado recibe una gran cantidad de visitas todos los días. Para la empresa, estar inserto en este entorno es como tener un escaparate en

un centro comercial, expuesto a todos los clientes que buscan los productos de la empresa.

- Optimización de los costes de publicidad y marketing

La marca se beneficia de las inversiones en marketing y publicidad que la propia plataforma ya realiza para captar la atención del público.

- Más oportunidades para la retención y fidelización de clientes

Si se logra fidelizar al cliente, la tendencia es que regrese varias veces para comprar los más diversos tipos de productos dentro de la plataforma. Esta credibilidad que transmite la marca aumenta las posibilidades de fidelizar a un mayor número de clientes.

2.3.6. Estrategia de Retirada

Para esta estrategia se aplican dos tipos:

En el caso de la producción total, son:

- Venta comercial a otro comprador;
- Compra apalancada (LBO) por otra empresa de capital privado;
- Recompra de acciones.

En el caso de salida parcial, las posibles estrategias son:

- Venta de una parte del negocio a otro inversionista;
- Reestructuración corporativa;
- Venturing Corporativo.

También existe una estrategia que mezcla salida total y parcial. En la misma, una parte de la empresa se vende en una Bolsa de Valores pública. Así, los fondos de Private Equity deshacen paulatinamente su accionariado.

2.3.7. Hitos Clave

Los hitos claves son identificados y clasificados en las siguientes dimensiones:

- a) Cartera de productos;
- b) Tecnología;

- c) Características personales;
- d) Logística;
- e) Marca;
- f) Equipo

Uno de los puntos más críticos para crear y mantener las ventas online en la plataforma es crear y mantener una cartera de productos competitivos. Los informes indican que, independientemente de la madurez de los vendedores, es fundamental para el éxito que las opciones que dispone el cliente en elegir los productos sea el centro de la estrategia de la empresa.

Referido a la tecnología, se utilizan sistemas integrados en el Marketplace esencial para la escala y el éxito de las ventas. A esto se refiere a: Información de ventas, facturación y productos de los competidores, perspectivas de la cartera de productos y aumentar el valor de la marca.

Características personales: al considerar que el comercio electrónico (y los Marketplaces) son áreas relativamente nuevas, en constante cambio y con muchas oportunidades, poseer algunas características personales son esenciales para responder a este nuevo contexto, administrar mejor el negocio y, en consecuencia, alcanzar el éxito en las ventas en estos canales.

Aquí vale la pena mencionar que todos los empleados son también los principales responsables de las empresas, por lo que el compromiso de estas personas no solo impacta directamente en su lista de trabajo específica, como sus equipos y los procesos de la empresa en su conjunto, sino en la construcción de relaciones personales e incluso familiares entre personas que trabajan juntas y son muy leales. Al mismo tiempo, este entorno de diálogo abierto y honesto es propicio para acelerar los cambios internos y adaptarse a los mercados actuales.

Logística: el estudio considera la logística como la capacidad de entregar productos en relación con los pedidos realizados en los mercados por los vendedores a sus compradores. El factor crítico mapeado está relacionado con el atributo de velocidad y cómo los vendedores implementan estrategias para lograr entregas cada vez más rápidas, ya que los mercados implementan cada vez reglas más estrictas para los vendedores con el objetivo de brindar una

mejor experiencia a los compradores, quienes también son más demandante.

Marca: se advierte que la forma en que realizaron las decisiones de marca para comunicarse con los consumidores y cómo se distribuyeron entre sus canales de venta. Uno de los principales es estar presente en varios canales: es una práctica común entre los vendedores que operan a través de múltiples canales para maximizar sus márgenes.

Y por último el equipo, se puede apreciar que la estructura de colaboradores se formó siguiendo el crecimiento de las ventas en los mercados y de acuerdo con las necesidades específicas de cada uno.

CAPÍTULO 3. Plan de Recursos Humanos y Operaciones

Todas las funciones de gestión son realizadas por el socio, y tanto la estructura organizativa como el organigrama muestran estas funciones.

Sus funciones incluirán el procesamiento de los salarios de los empleados, la gestión de los fondos de tesorería, la aplicación y cumplimiento de las leyes vigentes y la realización de todas las demás tareas asociadas con la gestión y planificación de recursos, los programas de reclutamiento, selección y capacitación son ejemplos de recursos humanos.

En la gestión de marketing se desarrollarán políticas de precios, servicios y comunicación, como la recepción de nuevos empleados y clientes y la actualización del sitio web. Con el fin de elevar los índices de ocupación, también estará a cargo de procesar las ventas, establecer alianzas y promover y organizar talleres y eventos.

Los contactos con los proveedores, la logística de abastecimiento, el mantenimiento de todos los activos fijos y asegurar el buen funcionamiento de la empresa son las tareas involucradas en las funciones relacionadas con las operaciones. De acuerdo con la política de la empresa, se contratarán dos hombres y dos mujeres para mantener la paridad de género en la remuneración.

Por lo tanto, el objetivo general es crear un entorno de trabajo en el que ambos puedan contribuir por igual a través de la cooperación y la dedicación al negocio.

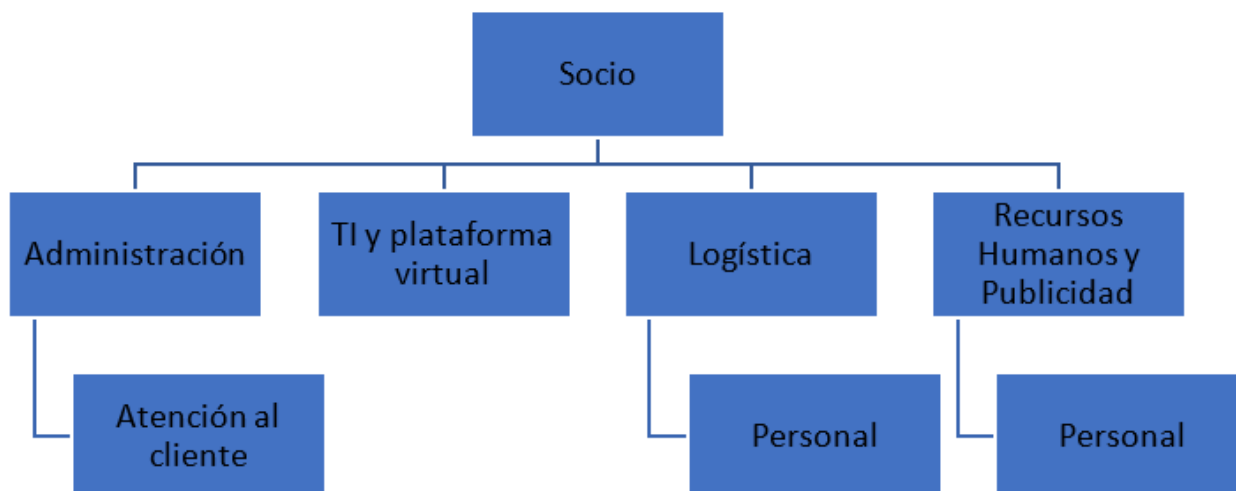


Ilustración 1 Organigrama

Fuente: Elaboración Propia

3.1. Descripción de Funciones y Responsabilidades

La estructura funcional consiste en organizar los recursos humanos de una empresa según la división por funciones o áreas de especialización.

El primer paso es distribuir las personas que serán necesarias para crear las más diversas actividades planificadas. El caso en estudio cuenta con recursos humanos suficientes para realizar las tareas sugeridas. Sin embargo, el personal puede hacer algunos ajustes o recurrir a fuentes externas, como formar asociaciones.

La plataforma es un concepto relativamente nuevo, por lo que no tiene muchos recursos, pero puede y debe beneficiarse de los mejores puestos en uso, como en el caso de las personas que manejan el servicio al cliente. Esto le permite abordar cualquier problema que pueda surgir.

Los recursos que se utilizarán en el primer año serán los que estén disponibles internamente, pero es obvio que se pueden requerir nuevas acciones, como la contratación de nuevo personal, dada la evolución de la presencia en línea de la plataforma y cómo se pretende administrar su presencia en línea en el futuro.

A continuación se presenta un breve resumen de los requisitos de contratación y recursos humanos internos para el primer año de operaciones de la empresa:

- Personal administrativo: la empresa cuenta con 1 persona que desarrollará

tareas administrativas y de administración al cliente

- TI y plataforma virtual: La empresa cuenta con 1 persona en dicha área que tendrá a su cargo el backup del software y el contacto directo con los programadores que tendrán a cargo el software.
- Personal de logística: se cuenta con 1 persona que realiza las tareas de coordinación logística y de activos fijos de la compañía..
- Personal de publicidad: se cuenta con 1 persona que realiza las publicidades y gestiona la comunicación de la empresa.

3.2. Descripción de Principales Actividades de Recursos Humanos

Se considera importante generar una orientación e inducción, que permite consultas periódicas en cualquier momento, y que es de fácil de entender, conteniendo específicamente las siguientes instrucciones:

- Teléfonos en caso de emergencias;
- Política de formación
- Políticas de Recursos Humanos;
- Jornada de trabajo;
- Evaluaciones de desempeño;
- Atención al cliente;
- Atención y Política sobre alcohol y drogas;
- Cuidado de la higiene personal (abordado siempre en el sentido de los beneficios para uno mismo);

3.3. Política retributiva del recurso humano.

La compañía tiene.

- En el caso de las áreas administrativas, además del aumento que establece la ley cada tres meses, se implementa un incentivo al desempeño.
- Cuando se trata de trabajadores contratados, la remuneración se determina por desempeño.

Motivación por buen desempeño.

La característica principal de esta compensación es el reconocimiento de los empleados que han tenido un buen desempeño y la provisión de bonos u otros incentivos económicos como un medio para aumentar la productividad al cumplir o superar los objetivos y fomentar aún más la motivación para producir los mejores resultados.

Cada tres meses se evalúa lo siguiente en cuanto al personal que lo recibe:

- Terminación de tareas.
- Interacciones y rendimiento del cliente.
- Dedicación al negocio.

3.4. Condiciones del ambiente de trabajo

Una serie de elementos, incluida la cultura organizacional, la infraestructura y las herramientas, tendrán un impacto en el entorno laboral y brindarán a todos lo que necesitan para avanzar en sus prácticas en las mejores circunstancias posibles. Esto significa que se tomarán medidas para:

- Comunicación abierta, valorando las aportaciones y sugerencias de los trabajadores.
- Participación de los empleados en esfuerzos colaborativos, competencia sana y procesos creativos.
- El desarrollo de objetivos de servicio concretos y criterios de éxito alcanzables.
- Delegación de funciones a los empleados, dándoles autonomía y, a su vez, responsabilizándose de los resultados;
- La ejecución de acciones orientadas al reconocimiento profesional.

3.5. Estrategia de recursos humanos

La empresa además de las prácticas habituales de reclutamiento y personal busca aplicar la Seguridad, higiene y salud en el trabajo. Las actividades que constituyen esta práctica de gestión de los recursos humanos representan un elemento fundamental en la prevención de riesgos laborales y vigilancia de la salud de los trabajadores. En este sentido:

- Salud en el trabajo: vigilancia de la salud de los trabajadores, mediante la realización de exámenes médicos, así como en el control de los elementos físicos, sociales y mentales que puedan afectar la salud de los mismos.
- Higiene en el trabajo: conjunto de metodologías no médicas necesarias para la prevención de enfermedades profesionales, teniendo como principal campo de acción el control de la exposición a los agentes físicos, químicos y biológicos.

3.6. Desarrollo de personas

Capacitación: Anualmente, se promueve a los colaboradores, un relevamiento de las necesidades formativas de los mismos que entonces está en el origen de la elaboración del “Plan de Formación”. Se brinda capacitación inicial y capacitación continua a los trabajadores para suprimir las necesidades de formación que se basan en acciones formativas internas y externas.

Esta práctica no se limita a la elaboración del “Plan de Capacitación” sino que también incluye un momento de evaluación de las acciones formativas. En este sentido, luego de asistir a las capacitaciones, se envía un cuestionario con el fin de recopilar datos sobre la adecuación de la formación, tipo, duración, contenido y formadores, a las necesidades y expectativas de los trabajadores.

Tabla 3 Carta Gantt de Recursos Humanos

Empleado	ene 23	feb 23	mar 23	abr 23	may 23	jun 23	jul 23	ago 23	sep 23	oct 23	nov 23
Busca de personal											
Selección											
Reclutamiento											
Capacitación											
Incorporación											
2° Capacitación											
Evaluación											
3° capacitación											

Evaluación																			
------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

3.7. Perfiles y manuales de funciones

El perfil de los socios está determinado por sus competencias y habilidades como también tendientes a su perspectiva comercial.

Además, poseen las siguientes habilidades:

- La capacidad de analizar.
- Capacidad de debate y persuasión.
- Buenas habilidades de comunicación.
- Dinamismo.
- La capacidad de enviar seguridad.
- La capacidad de empatizar.
- Innovación;.
- Coraje.
- Tenacidad;.
- Inspiración.

En términos de experiencia técnica:

- Conocimientos técnicos sobre los servicios ofrecidos.
- La capacidad de negociar con eficacia.
- Conocimiento del cliente y del mercado.

Responsabilidades.

- Planificación de cada tarea a través de la gestión del flujo de trabajo.
- Reconocer errores o problemas técnicos y elegir el mejor curso de acción.
- Escribir informes de servicio completos y oportunos.
- Trámites de documentación.
- Seguir todas las políticas y pautas requeridas por la empresa.
- Reconocer las necesidades del cliente y proporcionar consejos/instrucciones pertinentes.
- Establecer lazos de confianza con los clientes.

Explicación detallada de la función.

- Controlar el cronograma, asegurándose de que se utilicen los recursos correctos para el trabajo y que se termine a tiempo y dentro del presupuesto.
- Reconocer, controlar y resolver los problemas significativos que puedan surgir en cada proyecto.
- Gestionar proactivamente el alcance para asegurarse de que los servicios se presten de acuerdo con estándares predeterminados.
- Informar proactivamente a las partes interesadas sobre el proyecto.
- Identificar, controlar y reducir los riesgos de toda la empresa.

Para que sus empleados se desempeñen al máximo de sus capacidades y alcancen su máximo potencial, la empresa se preocupa por garantizar un lugar de trabajo pacífico y seguro. Los profesionales deben ejercer una extrema responsabilidad estableciendo las condiciones de trabajo adecuadas para construir un entorno colaborativo que les permita alcanzar su potencial y sus objetivos individuales y grupales en la mayor medida posible.

A la luz de esto, es importante adherirse a las siguientes reglas:

- La dedicación de la firma a la defensa y cumplimiento estricto de la ley, incluidas las leyes laborales y otras leyes y reglamentos que salvaguardan los derechos y libertades de sus profesionales.
- Adoptar un plan de compensación suficiente para premiar el esfuerzo de su equipo y fomentar la mejora continua.
- No se toleran conductas irrespetuosas en el trabajo, por lo que la empresa cuenta con una política contra el acoso sexual y moral.
- Promover el bienestar de sus empleados, enfatizando su calidad de vida y fomentando conductas saludables.
- Una dedicación para mantener la privacidad e intimidad de la información personal de los empleados.
- Mantener las instalaciones en buen estado, respetando las normas de seguridad y salud en el trabajo, y cuidando la creación de un ambiente agradable para el pleno desarrollo del trabajo.
- La empresa valora y fomenta el trabajo en equipo y no tolera que ninguno de sus profesionales actúe de manera irrespetuosa, agresiva, abusiva o de cualquier otra forma perjudicial.

- Siempre otorgue un alto valor al trato y la educación de los miembros de su personal, y trabaje para promover el comportamiento moral en todos los ámbitos.

Código de Ética

La empresa también cuenta con un Código de Ética de cumplimiento por parte de su personal, el cual establece que para lograr una gestión participativa, que fomente la implicación de los profesionales en la resolución de problemas, el entorno laboral debe promover el trabajo en equipo, la cooperación, la integración, el éxito compartido y la difusión de conocimientos y experiencias; los problemas de la institución y reconocer su capacidad de creatividad, espíritu de equipo y dedicación a las metas que se ha propuesto.

Además, la empresa debe promover una conducta moral, justa, cordial, solidaria y fraterna, promoviendo la convivencia pacífica con todas las personas, sean o no empleados de la empresa. Una política de admisión transparente, respeto a los procesos de selección e inclusión, formación, compensación, beneficios, evaluación, promoción de carrera, promoción a puestos de trabajo y despido, así como un valor por la igualdad de oportunidades, los derechos humanos y el respeto a la diversidad y las diferencias individuales. Todos contribuyen en gran medida a prevenir los prejuicios y la discriminación.

Debe existir un trato justo y respetuoso para todos los empleados, independientemente de sus características personales, y las actitudes individuales no deben dañar el clima organizacional, las restricciones internas con otros colaboradores, ni impactar negativamente en la reputación de la empresa y de las entidades intervinientes. La empresa no tolera ninguna forma de discriminación.

Alentar a los profesionales a que se comuniquen entre sí de manera ética para asegurar que se respeten los compromisos y principios éticos en el ejercicio del poder jerárquico.

Responsabilidad financiera

Al fundarse en un gobierno interno eficaz que pueda ejercer el derecho de acuerdo a los moldes impuestos por la sociedad actual, la empresa se compromete a mantener en todo momento una gestión financiera de manera

transparente, dotada de un notable carácter adecuado, encaminada a la preservación y mantenimiento de la integridad administrativa.

Así, es necesario asumir las siguientes premisas:.

- Respetar todas las normas fiscales y contables que inciden en el ejercicio profesional, cualquiera que sea su régimen jurídico, con el fin de proteger a la sociedad en su conjunto y los intereses de los profesionales, empleados y clientes.
- La defensa de conductas no éticas, como el soborno, la prestación o la búsqueda de beneficios por uso indebido, el blanqueo de capitales o la malversación de caudales públicos o privados, entre otras, que no sólo contravienen los principios antes señalados, sino que también atenta contra el bien común y el interés de la sociedad.

La empresa cuenta con un manual sobre posibles riesgos y fraudes, así como sobre cómo prevenirlos.

Uso de los activos de la empresa

Los empleados y terceros son responsables de velar por el buen uso de los bienes e instalaciones de la empresa, haciendo un uso racional de los recursos puestos a disposición para la ejecución de las actividades, tales como maquinaria, vehículos, herramientas, información tecnológica y estratégica, marcas, así como sus bases de operaciones y demás elementos necesarios para el funcionamiento de la organización.

Las pautas para el uso de los recursos deben ser seguidas estrictamente por los contribuyentes y otras partes. La institución proporciona y posee herramientas para el trabajo, como computadoras, teléfonos móviles y sistemas, incluidos los programas de correo electrónico y mensajería. Por lo tanto, solo deben usarse para cuestiones relacionadas con su trabajo. Tener la capacidad de vigilar cómo se utilizan sus recursos. Se puede examinar la información en sus computadoras personales y dispositivos móviles, incluidos enlaces, sitios web, correos electrónicos, mensajes de texto y otros tipos de contenido.

Queda terminantemente prohibido el uso de los recursos patrimoniales para beneficio personal y sólo debe ser utilizado para fines comerciales. Todos deben

garantizar el correcto uso y mantenimiento de los bienes para evitar pérdidas y daños causados por el mal uso o la negligencia.

3.8. Operaciones

El Plan Operativo se ocupa específicamente de las operaciones y equipos internos necesarios para producir un producto o servicio. Para esto se define como objetivo general desarrollar un plan operacional que sea viable a la situación de la empresa y que permita el funcionamiento de la plataforma.

El flujograma para la implementación de la plataforma puede observarse a continuación:

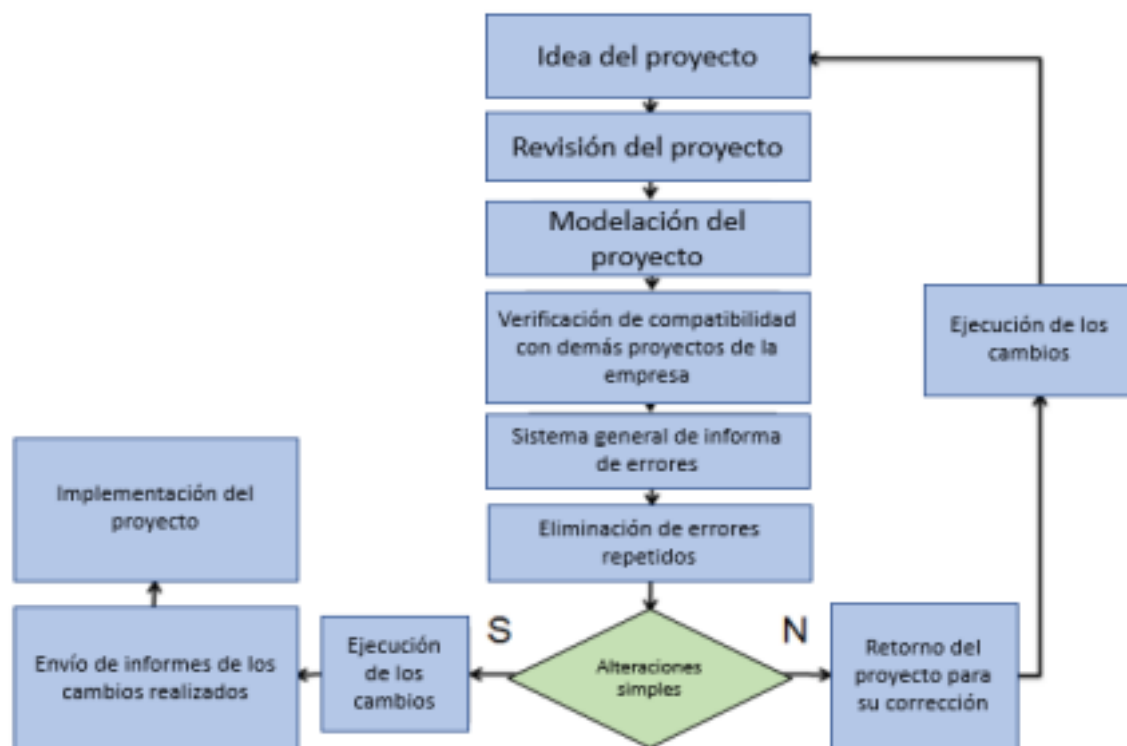


Ilustración 2 Flujograma

Fuente: Elaboración propia

3.8.1. Instalaciones y equipamiento

En cuanto al equipamiento que necesita la empresa corresponden a los necesarios como escritorios, sillas, sillones. Los equipos básicos necesarios para la empresa son: Mesa de reunión; Sillas; estantería y archivos; impresoras; Ordenadores; Internet; Teléfono fijo y móvil; Servidores; entre otros.

1. Recepción: se instala lo necesario para recibir a los clientes que llegan a la

empresa a establecer relaciones comerciales con la misma.

2. Sala de trabajo: es una área donde se encuentra la parte operativa.

3. Sala de reuniones: corresponde a la sala donde se van a llevar a cabo las reuniones de la empresa.

Como respuesta a esto y al considerarse una startup, dicha erogación formará parte de una contratación de puestos de trabajos en oficina privada dentro un espacio de coworking céntrico en la ciudad de Córdoba, Argentina.

3.8.2. Descripción Operativa

La cadena de suministro consiste en una red de entidades que comienza con los proveedores y finaliza con la entrega de productos o servicios al usuario final (Figuroa, 2014). Por lo que la gestión de la cadena de suministro consiste en gestionar las relaciones *upstream* y *downstream* con proveedores y clientes para ofrecer un valor superior al cliente final a un costo menor para toda la cadena de suministro.

En cuanto al nivel estratégico, la empresa no realizará integraciones en su cadena de valor en el corto plazo teniendo en cuenta la corta experiencia, falta de recursos y capacidades, y el costo de no beneficiarse del conocimiento de desarrolladores de computadoras. Por ello, la actividad de contratación será fundamental y requerirá mucha atención por parte de la empresa.

En cuanto a las asociaciones, se establecerán alianzas con empresas que venden sistemas de negocios digitales, así como implementadores de estos mismos sistemas y consultores independientes donde existirá una obligación contractual con un objetivo en común. En el caso de revendedores, consiste en permiso y licencia para reventa del sistema de la plataforma a través de sus canales. Los consultores *freelance* plantearán clientes y recibirán una comisión por ello y los implementadores podrán llevar a cabo la implantación del servicio en un área geográfica determinada. Tratando con un negocio digital no se realizan alianzas entre proveedores y minoristas.

3.8.3. Estrategia Operativa

En términos tácticos, al ser una plataforma digital y un software, los costos de la producción no varía en función del número de clientes, por lo que no es

relevante definir sistemas *push* o *pull* o llevar a cabo la gestión de stock. Como se expone en la formulación de la estrategia la empresa subcontrata el desarrollo técnico de la solución web, a través de una empresa de TI, con una supervisión del área TI (socio CTO). En cuanto al nivel operativo y teniendo en cuenta la naturaleza del negocio (digital) no serán necesarios esfuerzos, excepto la ampliación de la capacidad de los servidores en la nube en caso de llegar a un gran número de clientes.

3.8.4. Alcance operacional

Corresponde a 36 meses desde el 20/04/2023 y terminando el 31/12/2023.

3.8.5. Carta Gantt Operacional

La planificación temporal está dada por 36 semanas desde el 20/04/2023 y terminando el 31/12/2023.

Tabla 4 Planificación temporal

Actividad	Responsable	Semanas																																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36				
Presentación del alcance del proyecto	Socio y mandos altos	█																																							
Solicitud de datos	Socio y mandos altos		█																																						
Reunión con los directivos	Socio y mandos altos			█																																					
Análisis del mercado	Socio y mandos altos			█	█																																				
Justificación del proyecto	Socio y mandos altos					█																																			
Necesidad de recursos físicos y económicos	Socio y mandos altos						█	█	█	█	█	█																													
Ejecución del proyecto	Socio y mandos altos												█	█	█	█	█	█	█																						
Constitución	Socio y mandos altos																																								
Reglamentos y normas	Adm																																								
Ejecución de las inversiones	Socio y mandos altos																																								

A continuación el presupuesto medido en dólares

Tabla 5 Presupuesto operacional

	01/23	02/23	03/23	04/23	05/23	06/23	07/23	08/23	09/23	10/23	11/23	12/23
Presentación del proyecto	USD 2.000											
Evaluación		USD 3.000										
Implementación de la plataforma			USD 3.000									
Análisis económico - financiero				USD 3.000								
Obtención de clientes					USD 4.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 2.000				
Fidelización									USD 4.000	USD 4.000		
Encuestas satisfacción clientes											USD 2.000	USD 2.000

CAPÍTULO 4. Estrategias del Marketing Mix

4.1. Estrategia de Producto

4.1.1. Análisis del Ciclo de Vida del Producto

La fase de introducción se considera decisiva para el negocio. Tiene un alto costo, ya que abarca el lanzamiento del producto, gasto en investigación, pruebas de consumo y marketing para su difusión, además del desarrollo de prototipos.

En esta etapa, el mercado es generalmente pequeño para el producto y las ventas aún son bajas a pesar del aumento.

Es también en esta etapa donde se produce la captación de clientes, por lo que es necesario definir bien las estrategias. Por eso, es importante invertir en canales de relación con el consumidor, como las redes sociales.

4.1.2. Análisis Matriz de Ansoff

La Matriz de Ansoff, también conocida como la Matriz de Crecimiento de Ansoff, se utiliza para ayudar a las empresas a identificar oportunidades de crecimiento mediante la exploración de distintas combinaciones de productos y mercados. La matriz de Ansoff se basa en dos dimensiones principales:

Productos (oferta):

- Penetración de mercado: Implica aumentar la participación de mercado de los productos existentes en los mercados existentes. Esto se logra a través de estrategias como la publicidad intensiva, la mejora de la calidad, la reducción de precios, entre otros.
- Desarrollo de productos: Implica la introducción de nuevos productos o la mejora de los productos existentes. Puede implicar innovaciones tecnológicas, características adicionales o mejoras en el diseño.

Mercados (demanda):

- Desarrollo de mercado (Market Development): Implica buscar nuevos mercados para los productos existentes. Esto podría implicar la expansión geográfica hacia nuevas regiones, la identificación de nuevos segmentos de clientes, etc.

- **Diversificación (Diversification):** Implica la introducción de nuevos productos en nuevos mercados. Esto puede ser la forma más arriesgada de crecimiento, ya que implica entrar en áreas completamente nuevas donde la empresa no tiene experiencia previa.

La empresa aplica la estrategia de **Diversificación**: la organización crea nuevos productos/servicios para nuevos segmentos de mercado aprovechando sinergias tecnológicas y/o comerciales. En este caso se atribuye la creación de la plataforma llegando a un mayor número de clientes y utilizando la tecnología para innovar en dicho producto.

4.1.3. Estrategia de Precio

El precio asociado al uso dependerá de algunas variantes. Los usuarios pueden elegir una versión gratuita o una versión paga pero premium, solo teniendo acceso a algunos contenidos con la versión gratuita y acceso completo con la versión premium. La plataforma ofrece el primer mes de la versión premium a los clientes cobrando solo el 50% de su valor para que puedan conocerla y ver las características que la diferencian con la versión gratuita. Posteriormente se cobrará 10 USD por mes, siendo bastante accesible para los clientes. Si el pago de la suscripción es anual, hay un ahorro de 2 USD, quedando solo 8 USD al mes.

4.1.4. Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento de una empresa debe ser acorde a sus ventajas competitivas en el mercado, con el objetivo de reflejar el lugar que se pretende en la mente de los consumidores en relación con otros actores del mercado. Es por esto que se realiza un benchmarking con los principales competidores de la empresa para definir a través del mapa de posicionamiento la posición que ocupa la empresa con respecto a los mismos.

4.1.5. Estrategia de Plaza

La distribución de la plataforma se hará a través del canal directo y principal, la plataforma online, así como sus redes sociales, enlaces patrocinados en la búsqueda en Google e incluso publicidad en diarios y revistas de interés.

4.1.6. Estrategia de Promoción

Al aumentar la probabilidad de que los clientes conozcan lo que una empresa tiene para ofrecer, la promoción es uno de los factores más importantes para su éxito. Como resultado de la diversificación del mercado y la disponibilidad de opciones de herramientas más tradicionales y digitales, la comercialización y promoción de los servicios de la empresa entre los clientes requiere concentración y atención.

En los mercados donde la competencia se basa principalmente en la velocidad y la urgencia, la funcionalidad y la adaptabilidad de estas herramientas son cada vez más cruciales.

La forma en que los consumidores eligen sus productos está influenciada por el desacoplamiento de los medios, el surgimiento de comunidades en línea y el entorno que cambia rápidamente. Para aprovechar al máximo las oportunidades de marketing y promoción, es necesaria una investigación de mercado sólida y precisa.

La empresa considerará lo siguiente al respecto.

- Los aspectos positivos del producto: Para aumentar la confianza del cliente en los productos de la empresa, resalte los aspectos positivos de cada uno.
- Hacer hincapié en la flexibilidad de los bienes y servicios para adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores y las tendencias del mercado. La empresa, además de ser innovadora, promueve la adaptabilidad y el atractivo de los productos en un esfuerzo por satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, que evolucionan rápidamente.
- Ayudar con el desarrollo y lanzamiento de productos en mercados específicos para impulsar la confianza del consumidor y aumentar la rentabilidad. La empresa se centra en la creación e innovación de productos y servicios para diversos mercados y grupos de clientes. El éxito de esta estrategia depende de la capacidad de la empresa para enfocarse más en sus bienes y servicios dentro de los negocios de cada uno de sus clientes.

- Con el fin de aumentar las opciones de marketing y distribuir más equitativamente los riesgos relacionados con el tiempo de inactividad de marketing, la empresa busca constantemente oportunidades de expansión comercial en una gama más amplia de mercados y una mayor penetración en los mercados existentes.
- La empresa debe buscar oportunidades para diversificar su cartera de productos y entrar en mercados nuevos y en desarrollo si quiere seguir siendo rentable y sostenible. La cuota de mercado aumentará en general como resultado de esta diversificación, que también dispersa el riesgo entre varios mercados.
- Los más altos estándares con los que se brinda cada uno de los servicios de la empresa ayudan a distinguir el negocio. Por lo tanto, se emplea para publicitarlos en varios campos.
- Adoptar nuevas estrategias de marketing y promover la creatividad para aumentar la productividad y la eficacia en respuesta a la creciente demanda de diversos servicios empresariales.
- Los modelos de marketing tradicionales aún enfrentan dificultades debido a los medios y entornos en constante evolución. Por lo tanto, es crucial implementar una nueva estrategia de marketing utilizando las TIC.
- De manera similar, las redes sociales se han convertido recientemente en un poderoso aliado en la búsqueda de impulsar las ventas de cualquier negocio. La empresa no está exenta de este problema, y la necesidad de concentrarse en la era digital la ha convertido en un importante rival en el mercado.

La evaluación de los resultados de la estrategia concebida por una empresa o marca es materializada por la medición y el desempeño. Al implementar una estrategia de marketing, es fundamental considerar los supuestos para la medición, es decir, tener acceso en cualquier momento a lo que ocurre en la página web de una marca/empresa, acceder a datos sobre campañas dirigidas en redes sociales, y conocer los diferentes rendimientos de las técnicas utilizadas.

La primera fase de la estrategia de comunicación se centrará en la penetración en el mercado y tratar de atraer clientes. Esta fase tiene como principal objetivo dar a conocer la plataforma y generar interés en el uso de la misma.

La segunda fase de la estrategia consistirá en la retención y fidelización de los usuarios de la plataforma ya alcanzados en la promoción de la plataforma y compra de publicidad. Esta fase también tiene como objetivo establecer el refuerzo de la marca en el mercado analizado.

1ra Fase – Adquisición de clientes:

- Elaboración de comunicados de prensa para despertar el interés de los medios.
- Elaboración de una estrategia SEO integrada para captar más tráfico a la plataforma, en paralelo con Google Adwords, destacando las palabras clave más buscadas al querer solicitar un software de autoliquidación de impuestos.
- Fuerte presencia en redes sociales, a través de publicaciones en Facebook y compartir videos y fotos en Instagram. Crear una campaña en redes para atraer likes. Propagar la nueva información cada trimestre.

2da Fase – Retención de clientes:

- Creación de varios artículos testimoniales de clientes
- Envío de newsletters a los usuarios que se hayan registrado en la plataforma, pero que aún no la hayan utilizado.
- Oferta de descuentos para usuarios registrados por primera vez
- Creación de videos cortos que realmente demuestren la ayuda brindada a los clientes así como la protección de sus datos.
- Continuación de las campañas de Google Adwords y Face Ads, ahora más enfocadas en compartir artículos y videos con testimonios de clientes.
- Presentación de estadísticas sobre el precio en comparación con los competidores, la calidad del servicio y la rapidez.

4.1.7. Estrategia de Packaging

La empresa considera los siguientes valores que se muestran en su plataforma:

Humanización

La plataforma depende de las personas, es decir, intenta crear relaciones sólidas no solo con los clientes sino también dentro de la empresa. Por lo tanto tiene como objetivo satisfacer las necesidades de las personas que la componen.

Sustentabilidad

Busca promover el comercio justo, que todos tengan acceso a posibilidades de negocio, busca generar oportunidades de emprendimiento, fortalecer a los pequeños negocios y contribuir a mejorar las relaciones comerciales.

Creatividad

La empresa se compromete a dar a conocer técnicas y procesos de las compras online con el fin de motivarlos a desarrollar sus propias ventajas competitivas.

4.1.8. Estrategia de Evidencia Física

La empresa tiene algunos procesos que considera clave: comunicación y captación de clientes que acceden a la plataforma, la suscripción de la versión premium y la aceptación de los clientes. Además, existen otros procesos que se refieren al soporte técnico, dudas y reclamos sobre el manejo de la plataforma, los cuales deberán ser agilizados y resuelto de manera rápida y eficiente.

4.1.9. Estrategia de Personas

En la fase inicial de elaboración y desarrollo de la plataforma, la estructura de la empresa será recurrir a una startup para ayudar a crear el diseño y la programación de la plataforma. El fundador de la empresa se centrará en la captación de nuevos clientes, así como en la comunicación y gestión de marca, gestionando un equipo de trabajo sólido, proactivo y de confianza.

4.2. Estrategia y Pronóstico de Ventas (primeros 12 meses)

Será posible obtener ingresos de las siguientes formas:

- A través de una versión Premium el usuario tiene la posibilidad de realizar una suscripción mensual (10 USD) o una suscripción anual (8 USD al mes).
- A través de anuncios de entidades y estos pueden ser de diferentes formas, como anuncios destacados, anuncios de portada y más.

Se estima que la plataforma tendrá 200 usuarios por mes, pero de estos solo 50 usuarios contribuirán con una cuota mensual de 8 USD por 12 meses.

La tabla siguiente presenta el escenario considerado real. La previsión de crecimiento es del 3% en la Versión gratuita, del 4% en la Versión Premium y 5% en ingresos publicitarios, donde se espera un mayor crecimiento debido a la notoriedad que gana la plataforma entre las marcas.

El análisis financiero se realizó a través de una proyección de negocio a 5 años, considerando el año calendario 2024 como el 1er año de actividad. La variación de precios del 5%.

Tabla 6 Ingresos de la plataforma

Ingresos						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Versión gratuita						
Unidades vendidas	1.800	1.854	1.910	1.967	2.026	2.087
Tasa de crecimiento	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Precio unitario anual	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Versión premium						
Unidades vendidas	600	624	649	675	702	730
Tasa de crecimiento	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Precio unitario anual	USD 96	USD 101	USD 106	USD 111	USD 117	USD 123
Publicidad						
Unidades vendidas	70	74	77	81	85	89
Tasa de crecimiento	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Precio unitario anual	USD 200	USD 210	USD 221	USD 232	USD 243	USD 255

Total	USD 71.600	USD 78.334	USD 85.703	USD 93.766	USD 102.590	USD 112.245
Total con Iva	USD 86.636	USD 94.784	USD 103.701	USD 113.457	USD 124.134	USD 135.817

Fuente: Elaboración propia

4.3. Presupuesto de Marketing (12 meses)

La empresa para entrar al mercado aplica la estrategia de Diversificación teniendo como objetivo hacer un gran uso de las herramientas de comunicación digital, pensando en aplicar su estrategia de llegar a los clientes adecuados.

Dentro de las estrategias de avance en el plan de marketing, la empresa busca lograr la visibilidad y el deseo de los clientes, tanto proveedores como compradores, a través de las redes sociales, correos electrónicos privados, llamadas telefónicas y anuncios a través de mail para conquistar al cliente en el primer contacto.

Por lo tanto, el presupuesto de marketing, en dólares, a 12 meses es el siguiente:

Tabla 7 Presupuesto Plan de Marketing

Desarrollo del website	USD 3.000
Desarrollo del aplicativo	USD 10.000
Soporte de comunicación	USD 1.000
Participación en ferias y exposiciones	USD 1.000
Publicidad en Google	USD 1.500
Total	USD 16.500

Fuente: Elaboración propia

4.4. Carta Gantt Plan de Marketing (12 meses)

	ene 23	feb 23	mar 23	abr 23	may 23	jun 23	jul 23	ago 23	sep 23	oct 23	nov 23	dic 23
Desarrollo del website												
Desarrollo del aplicativo												
Soporte de comunicación												

Participación en ferias y exposiciones													
Publicidad en Google													

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5. Plan financiero

5.1. Objetivos financieros

Analizar la viabilidad del proyecto teniendo presente los ingresos y costos de la plataforma.

5.2. Estructura de costo

La construcción de la plataforma está asegurada a través de un acuerdo con un programador. Este será el CTO de la plataforma ya que los gastos de personal serán nulos.

En una fase inicial de lanzamiento de la plataforma, se tiene la publicidad y la comunicación generada en beneficio y notoriedad de los ingresos fidelizados y trabajados en 2023. A su vez, determinamos un aumento en los costos de un 2% anual.

Así, en publicidad se consideran las inversiones realizadas mensualmente en Facebook Ads, Google Adwords, Banners en sitios web y fotografías patrocinadas en Instagram. Todos los demás costos se consideran esenciales para el desarrollo del servicio desde la oficina central del gestor de la plataforma, teniendo en cuenta un seguro de 50 USD a efectos de la responsabilidad civil.

Tabla 8 Estructura de costos en dólares

Inversión	Valor mensual	2024	2025	2026	2027	2028	2029
CTO	USD 1.000	USD 12.000	USD 12.240	USD 12.240	USD 12.240	USD 12.240	USD 12.240
Sueldos	USD 1.000	USD 12.000	USD 12.240	USD 12.240	USD 12.240	USD 12.240	USD 12.240
Publicidad	USD 200	USD 2.400	USD 2.448	USD 2.448	USD 2.448	USD 2.448	USD 2.448
Honorarios	USD 1.000	USD 12.000	USD 12.240	USD 12.240	USD 12.240	USD 12.240	USD 12.240
Material de escritorio	USD 30	USD 360	USD 367	USD 367	USD 367	USD 367	USD 367
Energía eléctrica	USD 50	USD 600	USD 612	USD 612	USD 612	USD 612	USD 612
Comunicación	USD 100	USD 1.200	USD 1.224	USD 1.224	USD 1.224	USD 1.224	USD 1.224
Seguros	USD 50	USD 600	USD 612	USD 612	USD 612	USD 612	USD 612

Limpieza e higiene	USD 20	USD 240	USD 245	USD 245	USD 245	USD 245	USD 245
Otros servicios	USD 100	USD 1.200	USD 1.224	USD 1.224	USD 1.224	USD 1.224	USD 1.224
Total s/iva	USD 3.550	USD 42.600	USD 43.452	USD 43.452	USD 43.452	USD 43.452	USD 43.452
Total c/iva	USD 4.296	USD 51.546	USD 52.577	USD 52.577	USD 52.577	USD 52.577	USD 52.577

Fuente: Elaboración propia

5.3. Inversión y Financiamiento

En las inversiones realizadas por la plataforma solo se consideró una notebook y el programa ADOBE para la computadora. Las restantes actividades iniciales, como la necesidad de construcción de una empresa u otros gastos necesarios fueron sufragados por el responsable de la plataforma a coste cero.

En cuanto a la financiación, se realizará una propuesta para un intento de financiación a través de un crowdfunding en el que se pretende recaudar 50.000 USD para el desarrollo básico de la estructura de la plataforma. Si esto no se logra, el responsable y socio tiene disponible para financiar con fondos propios hasta 27.000 USD.

En una primera fase será solo requerido 500 USD de capital social para el registro, la creación de la empresa y la compra del dominio. En el Capital de Trabajo se considera una reserva de seguridad en la tesorería de 1000 USD para cualquier eventualidad necesaria.

Tabla 9 Financiamiento e Inversión de la plataforma

	01/23	02/23	03/23	04/23	05/23	06/23	07/23	08/23	09/23	10/23	11/23	12/23
Inversión	USD 27.000											
Financiamiento												
Necesidad de financiamiento	USD 2.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 6.000	USD 7.000	USD 6.000	USD 6.000	USD 2.000	USD 4.000	USD 9.500	USD 7.500	USD 7.500
Fuente de financiamiento					USD 50.000							
Resultado	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD

o líquido	25.000	22.000	19.000	13.000	56.000	50.000	44.000	42.000	38.000	28.500	21.000	13.500
-----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Fuente: Elaboración propia

5.4. Ingresos y pérdidas

La plataforma por su baja inversión y estructura de costos logra obtener un resultado neto positivo en el primer año. Aunque este resultado es bajo, garantiza al responsable de la plataforma la posibilidad de apostar por la difusión de los servicios con entidades que pueden publicitar sus servicios en la plataforma.

Pasado los últimos 5 años se estima que tiene unos ingresos netos de 6.184,00 USD.

Tabla 10 Ganancias y pérdidas de la plataforma

Ganancias y Pérdidas							
Concepto - Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<u>Ingresos</u>							
Total versión free	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Total versión premium	USD 0	USD 57.600	USD 62.899	USD 68.686	USD 75.005	USD 81.905	USD 89.441
Total publicidades	USD 0	USD 14.000	USD 15.435	USD 17.017	USD 18.761	USD 20.684	USD 22.805
Total ingresos	USD 0	USD 71.600	USD 78.334	USD 85.703	USD 93.766	USD 102.590	USD 112.245
<u>Costos</u>							
Total s/iva	USD 63.500	USD 42.600	USD 43.452	USD 43.452	USD 43.452	USD 43.452	USD 43.452
<u>EBITDA</u>							
Antes de dep. gtos e impuestos	-USD 63.500	USD 29.000	USD 34.882	USD 42.251	USD 50.314	USD 59.138	USD 68.793
Gastos/reversiones de Depreciación y amortización	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
EBIT	-USD 63.500	USD 29.000	USD 34.882	USD 42.251	USD 50.314	USD 59.138	USD 68.793
Impuesto sobre rendimiento	-USD 22.225	USD 10.150	USD 12.209	USD 14.788	USD 17.610	USD 20.698	USD 24.078
Resultado	-USD 41.275	USD 18.850	USD 22.673	USD 27.463	USD 32.704	USD 38.440	USD 44.716

Fuente: Elaboración propia

5.5. Evaluación del Proyecto

Al ser evaluada financieramente, y considerando un costo financiero del dinero del 10% en términos anuales, el análisis de la evaluación del proyecto es completamente favorable. **Dando un valor actual del proyecto de USD 64.455 y un período de recuero de 3 años y 115 días.**

Tabla 11 Evaluación del proyecto

Evaluación del Proyecto							
Concepto - Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Resultado	-USD 63.500	USD 18.850	USD 22.673	USD 27.463	USD 32.704	USD 38.440	USD 44.716
Valor Actualizado	-USD 63.500	USD 17.136	USD 18.738	USD 20.633	USD 22.338	USD 23.868	USD 25.241
Valor Actualizado	USD 64.455						
Periodo del Recuero	-USD 63.500	-USD 46.364	-USD 27.625	-USD 6.992			

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6. Análisis de Sensibilidad

6.1. Plan Financiero Optimista

Se estima que la plataforma tendrá 200 clientes por mes, de estos 50 contribuirá con una versión premium, pagando una cuota mensual de 8 USD por 12 meses. La previsión de crecimiento y de los precios es del 3% en la Versión FREE, del 4% en la versión PRO y del 5% en los ingresos por publicidad, donde se espera un gran crecimiento debido a la notoriedad que gana la plataforma en el mercado.

Tabla 12 Escenario optimista

Escenario optimista						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<u>Versión free</u>						
Unidades vendidas	1.800	1.854	1.910	1.967	2.026	2.087
Tasa de crecimiento	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Precio unitario	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<u>Versión premium</u>						
Unidades vendidas	600	624	649	675	702	730
Tasa de crecimiento	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Precio unitario	USD 96,00	USD 100,80	USD 105,84	USD 111,13	USD 116,69	USD 122,52
<u>Publicidad</u>						
Unidades vendidas	70	74	77	81	85	89
Tasa de crecimiento	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Precio unitario	USD 200	USD 210,00	USD 220,50	USD 231,53	USD 243,10	USD 255,26
Total	USD 71.600	USD 78.334	USD 85.703	USD 93.766	USD 102.590	USD 112.245

Fuente: Elaboración propia

6.1.1. Inversión y Financiamiento

Nota: las estructuras de costos siguen siendo las mismas que en el Plan Financiero Real. Cabe destacar que si bien la estructura de costos y financiamiento requiriese en primer línea, un menor financiamiento, el requerimiento de USD 50.000 será para afrontar eventuales contingencias financieras que pudiesen ocurrir o un mayor gasto en reinversión de tecnología

para un mejor desarrollo del producto.

Tabla 13 Financiamiento e Inversión Optimista de la plataforma

	01/23	02/23	03/23	04/23	05/23	06/23	07/23	08/23	09/23	10/23	11/23	12/23
Inversión	USD 27.000											
Financiamiento												
Necesidad de financiamiento	USD 2.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 6.000	USD 7.000	USD 6.000	USD 6.000	USD 2.000	USD 4.000	USD 9.500	USD 7.500	USD 7.500
Fuente de financiamiento					USD 50.000							
Resultado líquido	USD 25.000	USD 22.000	USD 19.000	USD 13.000	USD 56.000	USD 50.000	USD 44.000	USD 42.000	USD 38.000	USD 28.500	USD 21.000	USD 13.500

Fuente: Elaboración propia

6.1.2. Ganancia y pérdida

La plataforma, por su baja inversión y estructura de costos, logra obtener un resultado neto positivo en el primer año. En el escenario optimista los valores garantizan rentabilidad a la plataforma, permitiendo una mayor apuesta por la difusión de servicios a entidades que puedan publicitar sus servicios, así como una inversión en los recursos humanos necesarios para el crecimiento de la startup.

Tabla 14 Pérdidas y ganancias optimista de la plataforma

Ganancias y Pérdidas							
Concepto - Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<u>Ingresos</u>							
Total versión free	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Total versión premium	USD 0	USD 57.600	USD 62.899	USD 68.686	USD 75.005	USD 81.905	USD 89.441
Total publicidades	USD 0	USD 14.000	USD 15.435	USD 17.017	USD 18.761	USD 20.684	USD 22.805
Total ingresos	USD 0	USD 71.600	USD 78.334	USD 85.703	USD 93.766	USD 102.590	USD 112.245
<u>Costos</u>							
Total s/iva	USD 63.500	USD 42.600	USD 43.452	USD 43.452	USD 43.452	USD 43.452	USD 43.452
<u>EBITDA</u>							
Antes de dep. gtos e	-USD 63.500	USD 29.000	USD 34.882	USD 42.251	USD 50.314	USD 59.138	USD 68.793

impuestos							
Gastos/reversio nes de Depreciación y amortización	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
EBIT	-USD 63.500	USD 29.000	USD 34.882	USD 42.251	USD 50.314	USD 59.138	USD 68.793
Impuesto sobre rendimiento		USD 10.150	USD 12.209	USD 14.788	USD 17.610	USD 20.698	USD 24.078
Resultado	-USD 63.500	USD 18.850	USD 22.673	USD 27.463	USD 32.704	USD 38.440	USD 44.716

Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Evaluación del proyecto

Al ser evaluada financieramente, la plataforma se considera viable de acuerdo con las previsiones realizadas para su negocio, con un valor actual neto de USD 64.455 y un período de recuero de 3 años y 115 días..

Tabla 15 Evaluación optimista del proyecto

Evaluación del Proyecto							
Concepto - Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Resultado	-USD 63.500	USD 18.850	USD 22.673	USD 27.463	USD 32.704	USD 38.440	USD 44.716
Valor Actualizado	-USD 63.500	USD 17.136	USD 18.738	USD 20.633	USD 22.338	USD 23.868	USD 25.241
Valor Actualizado	USD 64.455						
Periodo del Recuero	-USD 63.500	-USD 46.364	-USD 27.625	-USD 6.992			

Fuente: Elaboración propia

6.2. Plan Financiero Pesimista

Se estima que la plataforma tendrá 150 clientes por mes, pero de estos solo 40 tendrán la opción premium con una cuota mensual de 8 USD por 12 meses. La previsión de crecimiento en cantidades y precio, es del 2% en la Versión GRATUITA, del 3% en la versión PRO y del 4% en los ingresos a través de la publicidad. A su vez, las publicidades vendidas serán solo 50 en el primer año.

Tabla 16 Ingresos de la plataforma pesimista

Escenario pesimista						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<u>Versión free</u>						

Unidades vendidas	1.320	1.346	1.373	1.401	1.429	1.457
Tasa de crecimiento	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Precio unitario	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<u>Versión premium</u>						
Unidades vendidas	480	494	509	525	540	556
Tasa de crecimiento	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Precio unitario	USD 96,00	USD 98,88	USD 101,85	USD 104,90	USD 108,05	USD 111,29
<u>Publicidad</u>						
Unidades vendidas	50	52	54	56	58	61
Tasa de crecimiento	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Precio unitario	USD 200	USD 208,00	USD 216,32	USD 224,97	USD 233,97	USD 243,33
Total	USD 56.080	USD 59.702	USD 63.562	USD 67.675	USD 72.058	USD 76.730

Fuente: Elaboración propia

6.2.1. Inversión y Financiamiento

Nota: las estructuras de costos siguen siendo las mismas que en el Plan Financiero Real.

Tabla 17 Financiamiento e Inversión Pesimista de la plataforma

	01/23	02/23	03/23	04/23	05/23	06/23	07/23	08/23	09/23	10/23	11/23	12/23
Inversión	USD 27.000											
Financiamiento												
Necesidad de financiamiento	USD 2.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 6.000	USD 7.000	USD 6.000	USD 6.000	USD 2.000	USD 4.000	USD 9.500	USD 7.500	USD 7.500
Fuente de financiamiento					USD 50.000							
Resultado líquido	USD 25.000	USD 22.000	USD 19.000	USD 13.000	USD 56.000	USD 50.000	USD 44.000	USD 42.000	USD 38.000	USD 28.500	USD 21.000	USD 13.500

Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Pérdidas y ganancias

En el escenario pesimista presentados los resultados netos demuestran que se

necesitaría un horizonte de mayor plazo para que la inversión tenga un resultado positivo, así como también el valor de salida que implicaría una eventual venta de la startup ya consolidada en su plazo crítico inicial de 5 o 6 años.

Tabla 18 Pérdidas y Ganancias Pesimista de la plataforma

Ganancias y Pérdidas							
Concepto - Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos							
Total versión free	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Total versión premium	USD 0	USD 46.080	USD 48.886	USD 51.863	USD 55.022	USD 58.373	USD 61.928
Total publicidades	USD 0	USD 10.000	USD 10.816	USD 11.699	USD 12.653	USD 13.686	USD 14.802
Total ingresos	USD 0	USD 56.080	USD 59.702	USD 63.562	USD 67.675	USD 72.058	USD 76.730
Costos							
Total s/iva	USD 63.500	USD 42.600	USD 43.452	USD 43.452	USD 43.452	USD 43.452	USD 43.452
EBITDA							
Antes de dep. gtos e impuestos	-USD 63.500	USD 13.480	USD 16.250	USD 20.110	USD 24.223	USD 28.606	USD 33.278
Gastos/reversiones de Depreciación y amortización	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
EBIT	-USD 63.500	USD 13.480	USD 16.250	USD 20.110	USD 24.223	USD 28.606	USD 33.278
Impuesto sobre rendimiento	USD 0	USD 4.718	USD 5.688	USD 7.039	USD 8.478	USD 10.012	USD 11.647
Resultado	-USD 63.500	USD 8.762	USD 10.563	USD 13.072	USD 15.745	USD 18.594	USD 21.631

Fuente: Elaboración propia

6.2.3. Evaluación del Proyecto

Al ser evaluada financieramente, la plataforma no se considera viable. Sin embargo, y por ser considerada una startup, muestra resultados operativos positivos en el primer año de trabajo, sin considerar que el escenario que aquí se plantea es prácticamente desastroso. A este escenario se le asigna un grado de probabilidad muy bajo dada a la inversión hecha en el producto en primer lugar y en las estrategias de marketing adoptadas.

Tabla 19 Evaluación pesimista del proyecto

Evaluación del Proyecto							
Concepto - Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Resultado	-USD 63.500	USD 8.762	USD 10.563	USD 13.072	USD 15.745	USD 18.594	USD 21.631
Valor Actualizado	-USD 63.500	USD 7.965	USD 8.729	USD 9.821	USD 10.754	USD 11.546	USD 12.210
Valor Actualizado	-USD 2.475						
Periodo del Recupero	-USD 63.500	-USD 55.535	-USD 46.805	-USD 36.984			

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 7. Riesgos Críticos

7.1. Interés de mercado y Potencial de Crecimiento

En la estimación de la demanda en cifras específicas se anhela una penetración sobre el 10% el primer año, el segundo un 15% para generar un *upgrade* el tercer año en un 25%, un 35% el cuarto y de manera optimista en 45% el quinto año. Es relevante y estratégico aplicar diversos Benchmarking a empresas nacionales y extranjeras en el ámbito de aplicación de plataformas.

7.2. Acciones de la Competencia y Represalias

Estrategia de afuera hacia adentro

Defiende que la comprensión de la estrategia se da desde el análisis externo, es decir, desde el estudio del mercado. Desde esta perspectiva, la empresa debe investigar el mercado, comprenderlo y luego descubrir una forma de competir. Para aumentar las posibilidades en la disputa, la organización necesita definir su ventaja competitiva. Por lo tanto, participa en el juego estando por delante de sus eventuales competidores.

7.3. Tiempo y Costo del Desarrollo

La plataforma contará con un CTO el cual tendrá una remuneración básica de USD 1.000 y participación en las acciones de la startup. La inversión inicial de desarrollo en 2023, entre la plataforma y el desarrollo de marketing será de aproximadamente USD 63.500, contando además con un back de financiamiento en caja de USD 13.500 adicionales.

7.4. Riesgos de Replicación

Al ser una plataforma online el riesgo de réplica es mayor ya que se puede copiar a través de una dirección de IP. Sin embargo, las API de la aplicación serán abiertas ya que consideramos que la competencia colaborará con el upgrade que se necesitará para ir mejorando día a día el producto. Al ser un mercado nuevo, y ser pioneros en ellos, contaremos con la ventaja colaborativa de ya haber desarrollado el producto y el know how del negocio, con lo que nuestras fortalezas serán superiores a las eventuales amenazas de replicación que puedan existir. Finalmente, no faltará oportunidad de encontrar mediante la captación de potenciales inversores ángeles en éste tipo de desarrollos, una

salida próspera a nuestro emprendimiento, dando lugar a potencias en el rubro de la tecnología.

Conclusión

Para lograr el objetivo general planteado en este trabajo, se buscó desarrollar una plataforma en línea que permita mediante una serie de carga de información básica, que pueda integrarse incluso a su plataforma de gestión, genere automáticamente sus declaraciones juradas impositivas de los impuestos que le correspondan.

Posteriormente, se definió la estructura del mercado electrónico, así como los requisitos del mismo. A partir de esta información, se llevó a cabo un análisis del mercado así como del micro entorno.

El breve estudio de mercado realizado tuvo como principal objetivo recopilar *insights* importantes que pudieran estar interesados en la construcción y desarrollo del software para la plataforma, así como comprender qué contenidos revelaron más interés.

La plataforma pretende tener dos formas de uso, su versión gratuita, en la que es posible acceder a algunas funciones completamente sin costo y una versión premium relativamente barata, para que los clientes puedan acceder a la totalidad de funciones y servicios que ofrece, mediante el pago de una cuota mensual o anual.

A través de la optimización de un conjunto de herramientas exploradas en el trabajo permitieron exponer, de manera resumida, los alcances del mismo, presentando la situación interna y externamente, así como describir el plan llevado a cabo y sus principales limitaciones. También se analizaron los pasos y desafíos para la implementación del plan de marketing.

Con el análisis macro, micro y consecuente desarrollo del plan de negocios se cree que **este proyecto tiene potencial y es viable desde el punto de vista financiero**. El trabajo del proyecto puede y debe ser útil en la elaboración de futuros estudios, siendo una referencia para los diseñadores que pretenden desarrollar una plataforma en línea dentro del segmento abordado.

Bibliografía

Banco Central (2023)

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/287186/20230524>

Barrett, M., Davidson, E. y Vargo, S. L. (2015) Innovación de servicios en la era digital: Contribuciones clave y direcciones futuras, *MIS Quarterly*, 39 (1), págs. 135-154.3

Encuesta Permanente de Hogares (EPH, 2022)

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_total_urbano_02_23FECDE7B871.pdf

Gaytán Cortés, J. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercados y Negocios*, 130-140.

INDEC, (2022). Índice de precios al consumidor (IPC) - INDEC

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_23891D383E4F.pdf

Ley 27264. Programa de Recuperación Productiva

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27264-263953/normas-modifican>

Jeffry A. Timmons, Stephen Spinelli (2007), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*