



**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Sede Rosario – Campus Pellegrini**  
**Carrera: Licenciatura en Comercialización**

**Trabajo Final de Carrera Título**

*Incorporación de Inbound Marketing a la  
Consultora Profesionales en Red (PN)*

**Alumno:** Virginia María Mussio [VirMussio@gmail.com](mailto:VirMussio@gmail.com)

**Tutor de Contenidos:** Mg. Lic. Yohana Noguera

**Tutor Metodológico:** Mg. Lic. Ana María Trottni

**Agosto 2016**

## INDICE

	Página
Resumen.....	4
Introducción.....	5
<b>Capítulo I</b>	
Descripción del Negocio .....	7
Definición del problema .....	7
Objetivos .....	8
Localización y Recursos.....	10
Servicio.....	10
BCG.....	13
Ansoff.....	14
Ventajas Competitivas.....	15
<b>Capitulo II</b>	
Análisis Externo .....	17
Consultoras con herramientas digitales en Argentina.....	20
Estudio de mercado.....	21
Empresas Pymes argentinas.....	23
El Perfil Productivo Rosarino .....	26
Fuerzas Competitivas.....	31
Análisis PEST .....	32
Tamaño del mercado .....	39
Segmentación.....	40
Proceso y Criterio de Compra de los Clientes.....	41
Tendencias Claves del Sector .....	42
<b>Capítulo III</b>	
Análisis Interno .....	46
Estadísticas de búsquedas relacionadas con el sector .....	46
Análisis interno desde una perspectiva digital.....	47

Matriz FODA.....	47
Plan de Marketing Digital: Objetivos estratégicos y tácticos.....	48
Estrategia de Comercialización .....	49
Definición de Estrategia de Marketing Digital.....	49
Estrategias asociadas al Marketing Mix .....	50
Capítulo IV	
Gestión y Personal.....	56
Plan de puesta en Marcha .....	58
Plazos de ejecución – Planning tentativo.....	58
Recursos implicados – Retorno de la inversión (ROI) .....	60
Análisis de factibilidad financiera .....	61
Conclusiones .....	70
Bibliografía .....	71

## **RESUMEN**

Con este Plan de Negocios pretendemos como principal objetivo ofrecer al lector una visión general de un Plan de la Consultora “*Profesionales en RED*” destinado a la búsqueda de una solución para los objetivos planteados por el negocio analizado.

La consultora “Profesionales en RED” es una sociedad conformada por dos profesionales del ámbito de las ciencias económicas, quienes tienen objetivos en común y se encuentran en la búsqueda de crecer profesionalmente en una organización que trabaja con alianzas con otros profesionales de diversos rubros, para poder hacerle frente a las distintas demandas que surgen del mercado de las empresas de hoy día.

En relación al sector de la consultoría desarrollamos una ampliación de la información sobre el contexto en el que se desarrolla el negocio, y características internas de la consultora, para luego poder realizar mediante la incorporación y el análisis de esos datos una serie de propuestas y estrategias para poder solucionar los diferentes problemas que surgen del diagnóstico de la situación actual de la empresa. Por ello, priorizamos la búsqueda de información relevante del sector, determinamos las diferentes problemáticas que tiene el negocio, para luego desarrollar una serie de estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Como cierre de este Plan de Negocios, llegamos a una serie de conclusiones que serán desarrolladas en el final del presente trabajo de investigación y planeamiento.

**Palabras claves:** Consultora; Plan de Negocios; Estrategias; Servicio.

## Introducción

En la actualidad en el mundo empresarial las empresas y los empresarios desarrollan interrelaciones y contactos permanentes que son parte fundamental para el éxito de la organización, lo cual obliga a las mismas a adquirir servicios de forma externa, para poder alcanzar los deseos y las necesidades propuestas por la organización.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, a través del presente plan de negocio, se formula el diseño de estrategias capaces de incorporar el *Inbound Marketing* a la consultora en cuestión, la cual se orienta a suplir las necesidades de los empresarios de micro pymes de Rosario, Santa Fe, Argentina, en lo que respecta a la prestación de servicios y asesorías en temas referentes a la consultoría contable, *coaching* empresarial, *marketing*, recursos humanos.

Por tanto, para la elaboración del plan de negocio propuesto es necesario el desarrollo de una serie de capítulos.

Describiremos el negocio, su historia y como se conformó en el tiempo. Definimos el problema para el cual se desarrolla este trabajo y fijamos los objetivos para tener un marco conceptual, proponemos la forma mediante la cual llegaremos a nuestra meta y los recursos con los que se cuenta.

Realizaremos un desarrollo de los servicios con los que cuenta la consultora “Profesionales en Red”. Veremos en la etapa en la que se encuentra mediante la descripción de su ciclo de vida y la matriz bcg. Por otro lado, incorporaremos la matriz Ansoff para hacer una breve descripción de la estrategia competitiva que lleva adelante el negocio en la actualidad y una descripción de un futuro servicio que se implementara en la consultora en un futuro cercano, y haremos un desarrollo de las distintas ventajas competitivas con las que cuenta el negocio.

El análisis externo de la empresa, lo haremos teniendo en cuenta el análisis los sectores político, económico, social y tecnológico que influye indirectamente en el negocio. Realizaremos una descripción de la segmentación del negocio. Encontramos fundamental la incorporación de un estudio de mercado sobre cómo utilizan las empresas hoy día las redes sociales. Haremos una descripción de las tendencias del sector en la actualidad y los procesos de compra de los actuales y potenciales clientes.

Tenemos en cuenta el análisis externo e interno desde una perspectiva digital, para analizar las diferentes estrategias que desea llevar adelante la consultora Profesionales en Red.

En el plan de la puesta en marcha tendremos en cuenta la planificación de los tiempos, la presupuestación, el análisis económico y financiero para proponer aplicar una correcta implementación del plan de negocio con una conclusión que optimice la labor de la consultora.

Utilizaremos el método cualitativo como metodología de investigación donde realizaremos una serie de entrevistas como técnica investigación para la recolección de datos relativos al presente trabajo.

La consultora cuenta con una razón de ser o misión que es acompañar al cliente brindándole servicios integrales, de modo tal que su visión es ser un estudio reconocido en el segmento de pequeñas y medianas empresas. “*Profesionales en Red*” cuenta con una serie de valores como la experiencia; servicio personalizado; transparencia; compromiso y ética profesional.

# CAPÍTULO I

## DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### Reseña Histórica

Todo comenzó durante el año 2014, donde las socias fundadoras de la consultora “Profesionales en RED” realizaban reuniones entre ellas para ver sus inquietudes y puntos: crecer profesionalmente, realizando alianzas con otros profesionales de otras disciplinas que sumen a la oferta de servicios brindados por la misma. Se creó en diciembre del año 2015 por lo que se encuentra en una primera etapa de formación.

A partir de la definición del punto en común, decidieron ver a qué áreas deseaban dedicarse, teniendo en cuenta sus conocimientos académicos. Una de ellas se dedicaría a la parte laboral y la otra a la impositiva contable. Definieron donde instalarse, Entre Ríos 548 primer piso Oficina 9, donde se encontraba la ex oficina de Silvina, co-fundadora de “Profesionales en RED”.

Algunas alianzas formadas son con distintos profesionales de diferentes Áreas, como por ejemplo con Lorena Vega selecciona de personal, Romina Lovay que se encarga de la etapa inicial de las empresas, el doctor abogado Fernando Sánchez de los registros de marca, Julieta Rainoldi de los trabajos dirigidos al ámbito del *marketing*.

### Definición del problema

En el mundo empresarial, se viven situaciones muy cambiantes donde las empresas deben *aggiornar* sus servicios y formas de administrar y llevar adelante el negocio para que las mismas puedan seguir estando vigentes en el mundo con la vorágine de hoy en día. Esto incluye tener en cuenta servicios como selección de personal, servicios de *marketing*, siendo necesaria la implementación desde planes específicos de *marketing* para poder hacerle frente a estas situaciones competitivas.

Hoy día con los cambios en las regulaciones ya sea, impositiva o laboral, es necesario que cada organización tenga una asesoría contable que mantenga sus cuentas al día teniendo en cuenta estos cambios que se realizan a diario.

Es por ello, que es necesario destacar que en la actualidad el mercado exige la asesoría y consultoría por parte de servicios externos.

Es importante que las empresas logren tener una completa adaptación a las nuevas tecnologías, ya que es un nuevo canal de comunicación que permite que las mismas, puedan realizar una alta segmentación que antes con los medios offline no podían realizarla. La web tiene un gran tráfico de contenidos y de usuarios que permite comunicar, vender, llegar a un enorme porcentaje de personas teniendo en cuenta que solamente en la red social Facebook tiene una cantidad de 1.440 millones de usuarios activos, según datos de marzo de 2016 y Twitter cuenta con más de 288 millones de usuarios mensuales, según datos de Febrero de 2016.

Por lo que se puede afirmar que las redes sociales están cambiando la forma de ver la comunicación corporativa de hoy día, donde se pasa de un plano y modelo unidireccional a uno multidireccional, lo que representa nuevas oportunidades y un contexto apropiado para la co-creación de productos, servicios, campañas de comunicación y contenidos, y mediante el diálogo con los usuarios se pueden realizar investigaciones de mercado de forma fácil y sencilla.

## **OBJETIVOS**

Los objetivos de una empresa son los resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, ya que, estos marcan el curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma. Deben ser medibles, claros, alcanzables, desafiante y realistas.

Nuestro objetivo general consiste en elaborar un Plan de Negocios para la incorporación del *marketing* de contenidos para la consultora Profesionales en Red; a fin de lograrlo proponemos dos vías de comunicación digitales, una página web que permita un crecimiento en un 15%, y la utilización de redes sociales de un 20% en el

contacto con los clientes actuales y potenciales. Para todo ello sugerimos contratar a un *community manager* que pueda llevar adelante el plan de *marketing* digital realizado.

## **Formas de Alcanzarlos**

Consideramos que existen diferentes vías para llegar a la incorporación de una página web, didáctica y de fácil acceso, teniendo en cuenta los colores para poder atraer al cliente. Es importante que tenga una fácil visualización de servicios, como también la incorporación de un chat de rápida respuesta para el usuario interesado.

Buscaremos la implementación de redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram: además de informar sobre los servicios que se ofrecen, realizaremos la incorporación de contenido multimedia e imágenes con frases y colores, donde el usuario mediante el compartimiento de los mismos, cree una difusión de la página.

Teniendo en cuenta que Facebook permite mantenerse en contacto con amigos, conocidos, familiares, empresas, instituciones y políticos, hace posible ver y participar de diferentes contenidos, como imágenes, links, notas, videos y estados. En Argentina, Facebook alcanza el 95,9% del tiempo consumido en las redes sociales según datos de ComScore (2015). En el mismo informe se indica que el promedio de fans de las principales Fan Pages de la Argentina es de 594.000 seguidores, con un crecimiento de 93% en el periodo que va desde enero a septiembre de 2015, por lo que consideramos que es una herramienta útil para conseguir los objetivos planteados.

Otra de las redes es Instagram que permite editar y compartir imágenes y videos realizados únicamente con un *Smartphone*. Es la elegida por las nuevas generaciones para comunicar lo que están haciendo. Twitter, la más adoptada por las empresas por el volumen de menciones generadas. En Argentina, alcanza el 1.9% del tiempo consumido en las redes sociales según datos de ComScore (2015).

Mediante un blog linkeado con las redes sociales, donde las profesionales de la consultora pueden incorporar notas de interés escritas por ellas y generar una imagen de solides y seriedad.

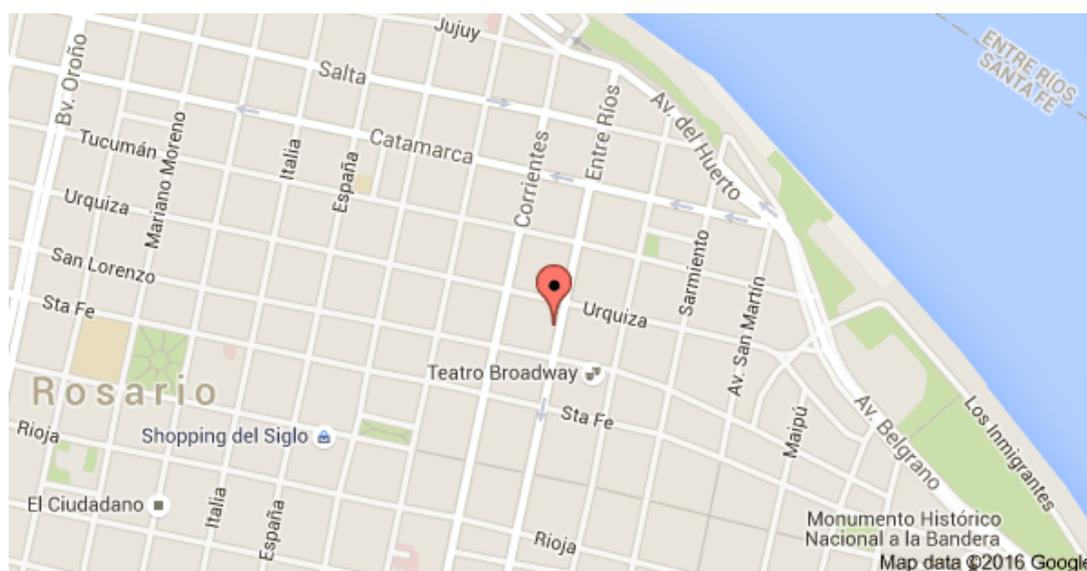
Se incorporará un *Community Manager*, que es el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad *online* alrededor de una marca de

internet creando y manteniendo relaciones estables y durables con los clientes, capaz de actualizar las redes y página web, con el fin de mantener el tráfico activo. El mismo debe ser capaz de escuchar a los consumidores, responder rápida y apropiadamente, informar y transmitir información relevante.

## **Localización y Recursos**

La empresa Profesionales en Red se ubica en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe, y genera pocos gastos. Cuenta con una red de profesionales capacitados – con títulos universitarios acreditados – y la tecnología suficiente como para proveer los servicios que vende de manera eficaz y eficiente. A su vez, la consultora se encuentra estratégicamente ubicada, donde es posible llegar mediante cualquier transporte público de la ciudad.

En el siguiente mapa se visualizará la ubicación geográfica que tiene la consultora, considerándola como una ubicación privilegiada y área estratégica.



## **Servicio**

Nos referimos a servicios como una forma de producto que consiste en beneficios, actividades o distintas satisfacciones que la venta ofrece. Además, son esencialmente intangibles y no tienen como objetivo el resultado de la propiedad de algo. Cada desarrollo de un servicio, implica definir los beneficios que ofrecerá, como la calidad, las características, el diseño y el estilo que tendrá.

Los servicios deben tener en cuenta cuatro características esenciales a la hora de diseñarlos: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad.

En este caso se trata de un servicio de consultoría, que va desde el asesoramiento contable hasta el área de marketing. Los pilares en los que se enfoca la consultora son: Contabilidad, Recursos Humanos, *Marketing*, *Coaching* Ejecutivo.

Cuando hablamos de servicios de consultoría en el área contable, nos referimos a asesoría impositiva, laboral, liquidación de impuestos, liquidación de sueldos.

El servicio de asesoría en recursos humanos, se realiza mediante la intervención de una oficina de RRHH donde lo que se realiza es la selección de personal para aquellos clientes que así lo solicitan.

En cuanto a la asesoría en coaching ejecutivo, lo que se realizan son trabajos en la estructura interna de las organizaciones, como en las capacidades de las personas que integran las empresas, para de este modo ver y realizar un cambio desde el interior de la misma y de este modo se vea reflejado en el exterior.

Servicios Contables: Los servicios contables prestados por la consultora Profesionales en Red son los siguientes:

- Servicios Laborales: Cálculo de provisiones, provisiones y amortizaciones. Elaboración de Estados Contables y de Libros de Sueldos. Registros en libros. Liquidación de sueldos y jornales, de cargas sociales y régimen de seguridad social.
- Inscripciones y asesoramiento permanente ante distintos organismos (AFIP, ART, OBRAS SOCIALES, SINDICATOS)
- Asesoramiento de impuestos nacionales y provinciales, en inscripciones, modificaciones y bajas, en inspecciones impositivas, en régimen de facturación, sobre diferentes convenios laborales.
- Facturación Electrónica.

Servicios de Marketing: Es el accionar de las relaciones redituables con el cliente. El objetivo del marketing consiste en crear valor y obtener valor de ellos a cambio. Básicamente lo que se realiza es el entendimiento del mercado y las necesidades y los deseos del cliente mediante un diagnóstico de empresa. Luego se elabora el diseño de la

estrategia de *marketing* impulsada por el demandante, con la cual luego se llevará a cabo un programa de *marketing* integrado que proporcione un valor superior para el producto o servicio, siempre teniendo en cuenta la estrategia diseñada. Buscaremos establecer relaciones redituables y deleitar al actual y potencial cliente con el fin de obtener utilidades y activos de ellos.

Capital Humano: En cuanto a los servicios de capital humano, realizan dos tipos de búsquedas laborales, gerenciales, mando medio y especialistas, y de asistentes, analistas y profesionales.

Búsquedas Gerenciales, Mando Medios y Especialistas: Para encontrar los siguientes perfiles efectúan un trabajo de *Head Hunting*, detectando empresas de los competidores o de similares características, y rastreando a quienes ocupan el puesto que le interese a la empresa cliente. Esta se utiliza de la misma forma también para perfiles de Especialistas.

Búsquedas de Asistentes, Analistas y Profesionales: Realizan el trabajo junto a sus clientes en todas las etapas del proceso de búsqueda, pasando por la definición del perfil, el estudio y análisis del mercado, el reclutamiento de los candidatos y el monitoreo de la evolución de los profesionales seleccionados. Además, se aplican diferentes fuentes de reclutamiento: Base de Datos propia (más de 50 mil usuarios), Redes Sociales (LinkedIn, Facebook, Twitter), Sitios web especializados, contacto con Universidades.

Coaching Ejecutivo: Es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial, mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan al cliente a conseguir sus objetivos personales y profesionales. Por lo general, se trabaja con profesionales y gerentes de compañías que buscan lograr un liderazgo en cuanto a la empresa donde trabaja, como también el éxito profesional.

## **Ciclo de Vida**

Todo producto experimenta una evolución desde el momento desde el que se lanza al mercado hasta que se retira; y que se concreta en una sucesión progresiva de etapas en las que el comportamiento de la demanda, de la competencia y de la

tecnología, cambia. Se distinguen cuatro etapas principales: introducción, crecimiento, madurez y declive.

La etapa de introducción es un momento inicial donde los consumidores conocen de la existencia del nuevo producto, donde las unidades vendidas son escasas y además se prevé una evolución relativamente lenta.

Ya en la etapa siguiente, fase de crecimiento, existe un reconocimiento y aceptación por parte de los consumidores de los servicios introducidos, los ingresos empiezan a incrementarse a un ritmo notable.

La siguiente etapa es la fase de madurez, donde el transcurso del tiempo originará una desaceleración en los ritmos de crecimiento, cuando esto se acompañe de un incremento en la competencia y un mantenimiento del volumen de ingresos se habrá alcanzado la fase de madurez.

Finalmente, la mayor parte del mercado compró, obligará a la empresa a planificar la sustitución de sus productos actuales por otros más eficientes que proporcionen mayores y mejores ventajas a los consumidores. El comienzo de su declive como consecuencia de la aparición de otros con nuevas prestaciones, de la modificación de los hábitos de consumo y los cambios en el entorno en general.

La consultora se encuentra en una etapa de introducción, al encontrarse en los primeros meses de introducción de la misma en el mercado de Rosario y a los alrededores. No se encuentra sólida en el mercado, además, es necesario que realice un fortalecimiento de varios pilares internos. Por lo que podemos especificar que al encontrarse en una etapa introductoria la publicidad la debe realizar de forma informativa, los presupuestos para la promoción de la misma son altos.

## **BCG**

La matriz crecimiento- cuota de mercado creada por la firma Boston Consulting Group, es un instrumento para analizar estratégicamente los diferentes servicios que contribuyen a la cartera de una empresa. El objetivo es desarrollar un esquema gráfico.

En el caso de la consultora Profesionales en Red, se encuentra en el cuadrante interrogante, ya que, está en pleno crecimiento con una débil participación en el

mercado, considerando que es una consultora nueva, con clientes fieles que siguen a sus socias fundadoras, pero con poca participación como consultora.

## **Ansoff**

La matriz Producto/Mercado es utilizada para identificar oportunidades de crecimiento en las diferentes unidades de negocio de una organización. Realiza una descripción de las distintas opciones estratégicas que lleva adelante la empresa.

Identificamos teniendo en cuenta, la etapa del ciclo de vida en el que se encuentra la consultora, etapa introductoria de un negocio interrogante con pocos ingresos y mucha inversión realizando sus actividades a prueba y error, que la consultora lleva acabo una estrategia de penetración de mercado.

Mediante este plan de negocio, buscaremos el cambio a una estrategia de desarrollo, donde los servicios, serán ofrecidos y demandados a la nueva Generación de emprendedores, conocida como Generación “Y” o *Millennials*. Por lo que se ofrecería el mismo servicio a otro público, incorporando nuevos canales de comunicación capaces de achicar la brecha con nuestro mercado meta.

## **Futuro Servicio**

Esperamos la incorporación del servicio de *marketing* digital, para ser ofrecido a los clientes y potenciales clientes. El mismo consistirá en realizar un plan de *marketing* digital que tenga en cuenta las herramientas digitales que existen hoy día, para llegar a un cierto mercado objetivo diseñado y fijado por la empresa.

Profesionales en Red buscará desarrollarle una estrategia digital clara, integrada con la del negocio y *marketing*. Esta estrategia digital tiene que estar ampliamente relacionada con los objetivos del negocio, y por supuesto con los digitales que se plantea la empresa.

Para ello, es necesario realizar un reconocimiento clave de la audiencia para generar los contenidos correctos y efectuar una segmentación específica, ya que, cada segmento presenta diferentes *insights* y hábitos de consumo que una marca debe poder comprender para realizar una comunicación diferenciada. Esta información, nos permitirá definir contenidos que generen mayores niveles de *engagement* con el cliente

asesorado y brindara información valiosa para realimentar las conversaciones con el mismo.

Luego del reconocimiento del segmento, realizaremos un plan de contenidos, con creatividad, pro actividad, mediante una planificación mensual que contemple en el mismo fechas comerciales claves para la marca asesorada, promociones y concursos, si es necesario. Definiremos tópicos, mensajes e historias que desea contar. En el mismo, estableceremos, además, una política de procedimiento de manejo de quejas y reclamos.

Determinaremos cantidades de publicaciones evitando el *spamming* y reconoceremos los horarios donde la audiencia está más activa a los contenidos que la marca desea comunicar.

Sugeriremos la elaboración de un presupuesto de *marketing* digital en el que se contemple el costo del personal a cargo, los proveedores (agencias de publicidad, *marketing* digital, proveedores tecnológicos), herramientas de gestión, inversión en pauta digital acorde a los objetivos buscados, set up y diseño de cada plataforma, desarrollo y diseño de contenidos, producción de imágenes y videos, compra de imágenes y aplicaciones, realización de concursos y costos legales de escribanos, por citar los más comunes.

## **Ventajas Competitivas**

Una compañía posee una ventaja competitiva cuando su servicio o marca tiene determinados atributos o características que le dan cierta superioridad o distinción sobre sus competidores inmediatos. Es necesario que sea sostenible en el tiempo y defendible frente a los ataques de la competencia.

El aprovechamiento de los recursos y habilidades de la empresa se traduce en dos tipos de posiciones sobre los competidores con potencial para generar los beneficios que después se van a invertir en el mantenimiento de la ventaja competitiva.

Estas son:

1. Un valor superior para el consumidor o ventaja competitiva externa, cuando se apoya en unas cualidades distintivas el producto o marca que constituyen una ventaja para el consumidor.

2. Un bajo costo que se manifiesta en la superioridad de la empresa en el dominio de los gastos de fabricación, de administración o de comercialización.

En la consultora “*Profesionales en Red*” se destacan algunos puntos considerados como superioridad competitiva en relación de sus rivales. La experiencia que poseen los profesionales es amplia y certificada, de hasta 20 años en el área contable y casi 10 en el área del *coaching* ejecutivo, generan la misma con referencia a otras consultoras.

Entre los miembros que se encuentran trabajando existe un ambiente cordial, responsable y flexible, lo que permite la apertura de los mismos para conseguir los objetivos planteados de forma productiva, mediante una comunicación efectiva, y un dialogo abierto a opiniones.

“*Profesionales en Red*”, cuenta con una oficina propia con excelente ubicación geográfica. Es de fácil acceso, ya sea, mediante transporte público o privado, y cuenta con cochera interna propia.

Posee con una cartera de clientes estables y confiables, que son fieles seguidores a sus socias fundadoras lo que permite tener un ingreso fijo durante esta etapa de introducción en la que se encuentra la consultora.

## **CAPÍTULO II**

### **Análisis Externo**

#### **Descripción del Sector**

En la actualidad hay innumerables firmas que se dedican a la consultoría, en todos los grandes campos del conocimiento y de la actividad empresarial. Pero algunas que por la trascendencia de su marca, de su experiencia, de los recursos que cuentan, su presencia global y conexiones internacionales o por la calidad de sus capital humanos se diferencian de manera sólida del resto.

La consultoría puede ser en *managment*, en *marketing* convencional, en organización empresarial, en el nuevo marketing online y redes sociales. Puede incursionar en el campo de los recursos humanos, en el de la tecnología, o en los temas *soft managment* como la responsabilidad social empresaria, el modelo de crecimiento sustentable, el cuidado del clima y del medio ambiente, la gobernanza, y el papel de las empresas en lo social y político.

Es una actividad que está demostrando ser un proceso de concentración global, pero donde la tendencia más reveladora es la certeza de que todo lo que rodea a los negocios es ahora digital y que hace falta una mente y cultura digital.

Hoy día existe un crecimiento en la demanda de servicios de consultoría, respaldada en la necesidad que tienen las compañías de adaptarse rápidamente a los cambios que pide el mercado. Las empresas buscan en las consultoras un socio de negocio que les permita poder transformarse y que los asesore en el proceso de cambio y los conduzca para obtener resultados rápidos y superar el gran desafío para el sector que está dado en entender las necesidades de cada compañía.

Desde Accenture, aseguran que el consultor dejó de ser el que provee claridad sobre el destino organizacional, para convertirse en un socio de sus clientes, tanto en los riesgos como en los beneficios. *'Hoy día nuestro enfoque de consultoría está totalmente*

*vinculado a los resultados, al valor material y fáctico que generamos a través de nuestras intervenciones, ya sea en tiempo, dinero y calidad'*, destacaron los socios responsables del área de la compañía.

En la misma línea, desde Deloitte sostienen que los clientes son más demandantes de servicios especializados y de excelencia. *'Los proyectos y oportunidades son más complejos en cuanto a tecnologías involucradas, envergadura, geografías y tiempo de respuesta requeridos, como así también se demanda la aplicación de procesos de transformación, más que la mera implementación de soluciones'* subrayaron los socios Pana y Carnuega, responsables de consultoría en la compañía.

Aldo Pelessen, socio de Ernst y Young consideró que *'existe una demanda cada vez más orientada a servicios y soluciones concretas, personalizadas a situaciones específicas y que interpreten las características especiales de cada compañía y cuya implementación ocurra en tiempo es compatibles con la dinámica de negocios'*.

IBM, una empresa de tecnología que hace unos años incorporó los servicios de consultoría en su porfolio de productos, sintetiza en una que es una consultora: *'es aquella que puede resolver el problema que el cliente tiene. Ese es el objetivo de contratar el servicio'*. La empresa destaca que los resultados del proyecto que se implemente deben impactar positivamente en el negocio del cliente y apunta a generar un vínculo entre la empresa y la consultora que permita llevar adelante en conjunto los procesos de transformación que se requieran.

Para Booz y Co, en los últimos años el mercado de consultoría tuvo un fuerte crecimiento en la presión competitiva, *'aumentando la exigencia de los clientes con las empresas de consultoría, en lo que se refiere a calidad de trabajo y generación de valor cuantificable y perdurable'*. Ariel Fleichman, socio de Booz y Co Argentina, explicó que este aumento no solo responde a las fuerzas de mercado – ingreso de nuevas consultoras, fuerte especialización, consolidación de jugadores, ingentes inversiones para crecer- sino también a factores internos propios de los clientes, como la sofisticación, aparición de equipos de consultoría in house, mayor disponibilidad de información y capacidad analítica más robusta en las empresas.

La posibilidad de contar con consultoras a nivel global, que puedan anticiparse a las tendencias mundiales y puedan ofrecer servicios parecidos en todas partes del mundo es uno de los principales elementos que alaban las empresas a la hora de elegir a la consultora que los guiará en su proceso de modernización.

Desde Deloitte, aseguran que el desafío para las consultoras es lograr mayores niveles de integración, complementación y sinergia entre las distintas oficinas de su red.

La necesidad de contar con un socio global tiene que ver con tres demandas que Accenture identifica en sus clientes: la búsqueda de una expansión regional, la optimización de sus operaciones locales en clientes globales y el desarrollo desde la Argentina de servicios y soluciones para el resto de los países de la región y el mundo.

Las demandas de los clientes actuales son cada vez más complejas, por lo que las diferentes consultoras tienden a conformar equipos de trabajo multidisciplinarios con personas especializadas en diferentes áreas del negocio. *'Vislumbramos muchísimas oportunidades para nuestros servicios multidisciplinarios, en particular para aquellos destinados a mejorar la performance del negocio y a contar con mejores procesos de gestión de la información (tableros de control, modelos predictivos, y todo lo relacionado con el mundo de analytics), que creemos es el desafío más grande que se vislumbra en nuestra región para los próximos años'* señalaron desde Deloitte.

Las nuevas tecnologías ocupan un rol fundamental, porque atraviesa prácticamente todas las áreas de la compañía. *'En los últimos años se advierte una demanda creciente de experiencia en la gestión de proyectos informáticos complejos, incluyendo la facilitación del cambio cultural, en la definición e implementación de nuevos modelos logísticos y de abastecimiento y en la adecuación de los modelos comerciales de las empresas a las necesidades de sus mercados y entornos competitivos'* destacó Aldo Pelesson.

Las crisis ya sea económicas y políticas y los cambios regulatorios modifican el ámbito empresarial obligando a tomar iniciativas que puedan permitir adaptarse al nuevo contexto. En los últimos años, la situación Argentina hizo que las empresas buscaran asesoramiento en materia impositiva y de recursos humanos con el objetivo de reducir costos y conseguir resultados extraordinarios. *'Por el contexto actual la mayor*

*demanda se concentra en los temas vinculados al manejo de la inflación y el control de costos'* destacó Daniel Nadborny, director general de Mercer.

### **Consultoras con herramientas digitales en Argentina.**

Mediante la realización de búsquedas web, en el buscador Google, es posible afirmar que en la actualidad las consultoras tienen poca perspectiva online, ya que, una simple búsqueda de palabras en conjunto como es "consultoras Argentina" da como resultado páginas de consultoras como Adecco, Randstad, Head Hunters Argentina, Consultora Pluss, Nexo Group, Liderarte Consultora, Consultora Alas, Pro Axion, DyG Marketing.

En esta búsqueda se ve reflejado, como el mercado de las consultoras de recursos humanos lidera las visualizaciones web, ya que, la mayoría de las páginas encontradas en la búsqueda realizada son de RR.HH., en menor medida se encuentran las de *coaching* ontológico y solamente una de las páginas encontradas es de *marketing*.

Por lo que es posible afirmar, que es una posibilidad para la consultora *Profesionales en Red* poder ser visualizada en las primeras búsquedas online como una consultora integral.

Además, en la misma búsqueda por el buscador Google fue imposible visualizar perfiles de consultoras en redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, como tampoco encontrar dentro de las primeras búsquedas blogs de información. Es factible confirmar que en páginas de grandes firmas como lo es Adecco o Randstad se pueden encontrar iconos de búsqueda de sus respectivas redes sociales dentro de ellas.

Cuando se realizó la búsqueda de palabras como "Consultoras Rosario", prácticamente el resultado fue igual al realizado con las palabras "Consultoras Argentina".

### **Análisis externo desde una perspectiva digital**

Hoy día las redes sociales son una realidad, que a fuerza de prueba y error permiten abrir nuevos caminos tanto en el mercado publicitario como a nivel corporativo. Sin embargo, y pese a la velocidad de los cambios y el tiempo que ha pasado desde su aparición, el *marketing* digital, y particularmente la gestión de las redes

sociales, aun es una práctica en plena expansión y que tiene por delante un largo proceso de aprendizaje y profesionalización por parte de las empresas.

Por lo general, las empresas de productos y servicios aun no tan consolidadas en el mercado, son reacios a la contratación de profesionales que lleven adelante estrategias de *marketing* digital, por la falta de métricas claves que creen suponer que existe. En este contexto, las empresas ven como imposible o hasta como un desafío el diseño de un abordaje metodológico que contribuya a definir una exitosa gestión del *marketing* en las redes sociales.

La revolución digital está teniendo un impacto significativo en la gestión de *marketing* y comunicación de las empresas, donde las redes sociales generan cambios en los patrones de comportamiento de las nuevas generaciones y los inmigrantes digitales, lo que tiene como resultado nuevos hábitos de consumo y comportamiento, los cuales las corporaciones deben ser capaces de *aggionarse*.

Asimismo, con el paso del tiempo las empresas van a tener la posibilidad de invertir en estrategias digitales más efectivas, más rentables y con mejores posibilidades de segmentación, lo cual permitiría la eliminación de los intermediarios en la comunicación entre una marca y sus consumidores.

Para finalizar, las marcas se encuentran en un periodo de plena experimentación y haciendo camino al andar, buscando cada una de ellas ocupar un espacio antes que lo hagan sus competidores y nuevos emprendedores.

## **Estudio de Mercado**

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación realizó un estudio descriptivo basado en tres herramientas, una encuesta online a la comunidad de *marketing*, realizada en marzo 2015, entrevistas en profundidad con algunos de los especialistas en la gestión social media y un estudio de *bechmarketing* de las principales Fan Pages en Facebook de las marcas más reconocidas de la Argentina, este último realizado en dos ediciones: 2014 y 2015.

El objetivo central de esta investigación fue determinar si el crecimiento de las redes sociales en la Argentina está cambiando la gestión de *marketing* y comunicación

de las empresas. Y si este fenómeno está impulsando un nuevo paradigma de comunicación entre usuarios y las marcas y la co-creación de valor, hipótesis central de este trabajo.

La encuesta online se realizó en el primer semestre de 2015 y tuvo la participación de 164 ejecutivos y líderes de departamentos de *marketing*, comunicación y social media, pertenecientes a grandes y medianas empresas de la Argentina, B2C y B2B, quienes lideran y participan de manera directa o indirecta en la gestión de las redes sociales. La actual encuesta conto con el soporte de la Asociación Argentina de *Marketing* y la consultora Egrégora, quienes fueron los diseñadores del formulario en forma conjunta.

Por otro lado, para poder expandir los resultados obtenidos de la encuesta se seleccionaron a 20 ejecutivos especialistas en *social media marketing*. A los mismos, se le realizo una entrevista en profundidad, la cual fue mayoritariamente presencial y algunas vía Skype.

Dichos profesionales son ejecutivos y directores de las siguientes empresas y organizaciones: Movistar, Telefónica, Personal, AAM, Amdia, Nextperience, Cablevisión, Fibertek, Volkswagen, PyG, Ogilvy, Universidad Torcuato Di Tella, Selnet, PuroPresente, la consultora Egregora, AADA, Eje Publicitaria, CICMAS Strategy Group, Toribio Achaval, Universidad McCann, Socialmetrix y Kenwin.

Por último, el estudio comparativo de benchmarking se efectuó a partir de una grilla que fue prediseñada por las consultoras CICMAS Strategy Group y Egregora, con el objetivo de medir variables claves de las fan pages en Facebook de las 100 marcas más valoradas de Argentina. Este estudio fue llevado a cabo en una primera versión en 2014 y en su segunda versión en 2015, con el apoyo de Topic Flower.

Para poder seleccionar a las empresas más destacadas se tomaron datos de ‘Best Global Brands 2014’ de Interbrand, las ‘100 empresas con mejor reputación de Argentina’ de Merco de 2014 y de marcas con mayor cantidad de seguidores de Facebook de febrero de 2015 de SocialBakers.

Los resultados de esta investigación coincide con que las redes sociales estarían teniendo un impacto en la gestión de *marketing* y comunicación de la Argentina, el cual

se vería involucrado en los recursos y en los diferentes roles que han surgido por el *marketing* digital como el *community manager* y el *social media manager*.

Además, la investigación demuestra que todavía hay un largo camino hacia la profesionalización en la gestión de las redes sociales en las principales marcas y empresas de la Argentina. Según los resultados presentados, los indicadores principales utilizados para medir la gestión social media son tasas de *engagement* y cantidad de seguidores, no así la medición del impacto que tiene en la marca, el retorno sobre la inversión y las conversiones.

Uno de los principales objetivos en la actualidad de las empresas Argentinas, es el potenciamiento del *branding* y la imagen de la marca, el cual no se lo mide con indicadores correctos, sino que solamente con el *engagement* y la cantidad de seguidores, donde se debería realmente medir con la evolución de la imagen de marca, lo cual se supone que repercute de forma directa en los resultados del negocio.

Estos datos repercuten de forma directa en las estrategias que deseamos incorporar a la consultora '*Profesionales en Red*', ya que, gracias a los datos reflejados en el estudio de mercado realizado por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación, los consumidores de servicios, en el caso de la consultora empresarios, se contactan con las empresas vía online, lo que permite asegurar que la estrategia es viable desde la perspectiva cultural digital de la actualidad.

### **Empresas Pymes argentinas**

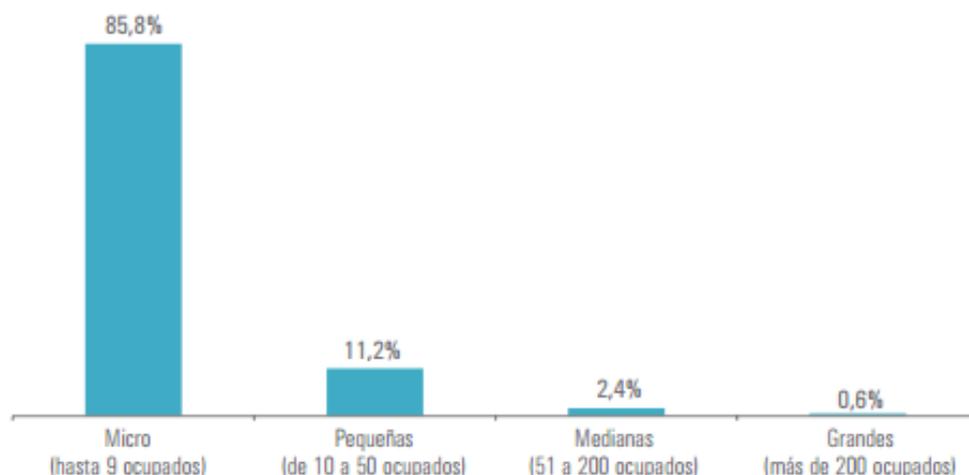
En Argentina, las Pyme tienen una participación en el 51% en la generación de empleo sea del sector de la economía que sea. Como también participa en un 44% en la generación de riqueza. Esto demuestra que la clase empresarial de la República Argentina ha sabido posicionarse a nivel económico de forma altamente destacada.

Afirmamos que a medida que aumenta el nivel de desarrollo significa un crecimiento sustancial en la cantidad de empresas Pyme. Sin embargo, el éxito de las pequeñas y medianas empresas se encuentra estancado desde hace dos décadas, desde 2007 la producción de Pyme industrial disminuyó 18%. Aunque el sector de producción de servicios como *Software* y Servicios Informáticos aumentó de forma destacada, este incremento no es suficiente para cubrir el empleo y riqueza que no puede generar hoy en día la actividad manufacturera.

Se pueden mencionar rasgos de las Pyme manufactureras en Argentina según el informe 2014-2015 realizado por la Fundación Observatorio Pyme:

- Casi el 1% de las empresas argentinas son grandes, de más de 200 empleados, mientras que un 13% es considerado como pequeña y mediana empresa. Un 86% se considera micro empresa.

**Gráfico 1.1** – Distribución de las empresas argentinas de todas las actividades económicas, según cantidad de ocupados (% de empresas)



Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Ministerio de Trabajo de la República Argentina.

- Un 51% de las empresas esta distribuidas entre las actividades económicas de producción de Alimentos y bebidas, Metales comunes y productos de metal y en la elaboración de manufacturas textiles, prendas de vestir, productos de cuero y calzado. El resto distribuye en más de 10 sectores de la economía.

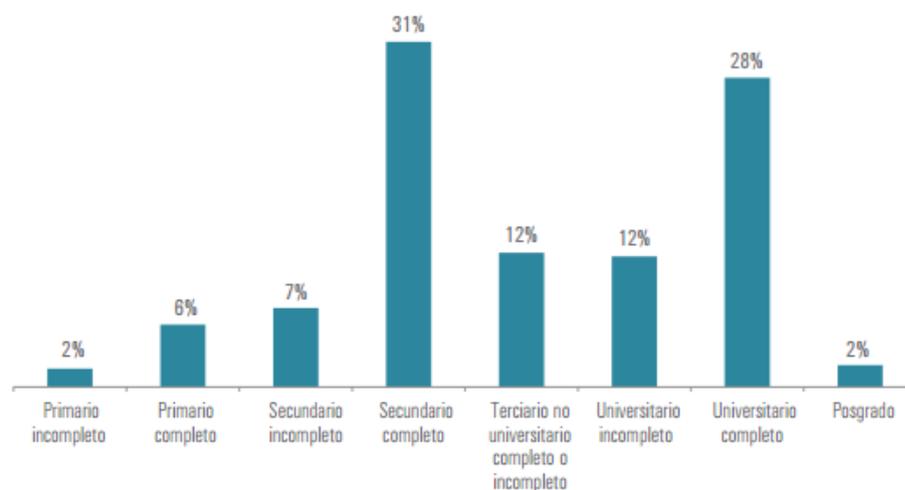
**Gráfico 1.2** – Distribución de las PyME industriales, según sector de actividad (% de empresas)



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales 2013. Fundación Observatorio PyME

- Se encuentra registrada como una Sociedad Anónima o Sociedad de Responsabilidad Limitada un 77% de las Pymes.
- En la actualidad, solo un 17% de las Pymes industriales posee una certificación de calidad ISO y un 7% se encuentra en proceso de obtención del mismo.
- 8 de cada 10 Pyme industriales son empresas familiares, lo cual tiene efecto sobre la gestión empresarial y de recursos humanos.
- En promedio, el presidente de estas empresas o principal socio-gerente alcanza los 58 años de edad y suele ser una persona con estudios secundarios finalizados en un 31% o bien con estudios universitarios completos en un 30% teniendo en cuenta aquellos que tienen un posgrado.

**Gráfico 1.8** – Máximo nivel de instrucción alcanzado por el presidente o socio-gerente de la empresa (% de empresarios)

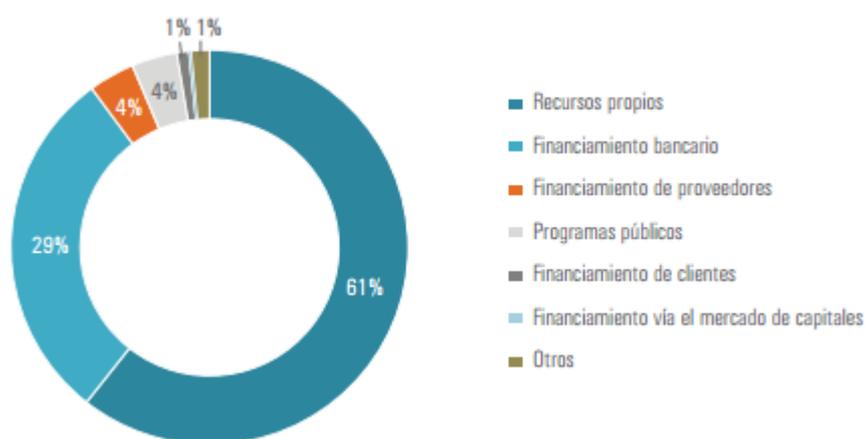


Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales 2013. Fundación Observatorio PyME

- Las Pymes industriales tuvieron que adaptar sus operaciones a un entorno de precios cambiantes, bajo crecimiento económico e incertidumbre creciente. En 2014, hubo una profunda recesión que tuvo efectos sobre la producción de las mismas, viéndose favorecidas las grandes empresas industriales.
- Durante 2015, la confianza empresarial disminuyó de forma sostenida, motivada por una fuerte tensión económica.

- Actualmente el 26% de las Pymes requieren de financiamiento para concretar proyectos de inversión que actualmente no pueden realizar. De ellas, un 14% son inversoras y un 12% no realizaron inversiones en el último año. Las fuentes de financiamiento van desde recursos propios, financiamiento bancario, de proveedores, programas públicos, financiamiento de clientes y vía el mercado de capitales, entre otros.

**Gráfico 3.2** – Fuentes de financiamiento de las inversiones de las PyME industriales (% del total invertido). Año 2013.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales 2013. Fundación Observatorio PyME

## **El Perfil Productivo Rosarino**

Durante el año 2015 Rosario mantiene tanto la distribución sectorial como territorial de su estructura productiva. En tal sentido, y al igual que en el año 2014, se observa:

- Una preponderancia del sector comercial en la estructura productiva local, con una participación del 44% en la facturación y del 59% en los establecimientos productivos.

- Un sector servicios con el 29% de participación en la facturación con proporción similar al agregado de industria y construcción (26% de participación en la facturación).

- Una distribución territorial caracterizada por el predominio de los sectores comercial y de servicios en los distritos Norte, Centro y Sur y del sector industrial en los distritos Noroeste, Oeste y Suroeste.

El sector productivo rosarino cierra el año 2015 con un incremento nominal anual en su facturación del 28,72%, lo cual indicaría - según el índice de precios que se utilice- una situación de leve crecimiento y/o estancamiento de la economía local.

Según los datos del año 2015, la facturación total de los locales habilitados en la ciudad de Rosario alcanza los \$134.800 millones a valores corrientes. El sector comercial concentra la mayor facturación en la ciudad con el 44%, seguido por los sectores de servicios con el 29% y el de industria con el 23% respectivamente.

El sector de la construcción representa un 3% de la facturación total, mientras que el sector primario tiene una participación residual, debido a que en su mayoría se trata de oficinas administrativas cuyas producciones se presentan en otras localidades.

Al año 2015, la ciudad de Rosario cuenta con 37.369 establecimientos productivos fuertemente concentrados en el sector comercio que reúne más de 22.000 locales (59% del total), seguido del sector de los servicios privados que suma más de 11.000 locales (30%). Los talleres y establecimientos industriales rondan los 3.700 (el 10% del total de locales), mientras que construcción y actividades primarias tienen participaciones residuales respecto de la cantidad de establecimientos.

SECTOR ECONOMICO	CANT DE ESTABLECIMIENTOS PRODUCTIVOS 2014	PARTICIPACION 2014	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS PRODUCTIVOS 2015	PARTICIPACION 2015
Actividades Primarias	87	0,24%	74%	0,19%
Industria	3605	9,87%	3721	9,96%
Construcción	492	1,35%	508	1,36%
Comercio	21498	58,88%	22021	58,93%
Servicios Privados	10829	29,66%	11045	29,56%
TOTAL	36511	100%	37369	100%
			Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de 'Rosario Productiva' desarrollado por la Municipalidad de Rosario (2015)	

El sector manufacturero de Rosario cuenta con un total de 3.721 establecimientos industriales (10% del total en el año 2015). En concordancia con lo observado en términos de facturación, las ramas de actividad que concentran la mayor cantidad en términos de establecimientos productivos son nuevamente la alimenticia y

metales y productos de metal, con participaciones del 21% y 19% del total respectivamente.

La industria textil se encuentra en tercer lugar con una participación del 11%; y con participaciones menores (del 10% o levemente inferior) aparecen la refinación de petróleo y productos químicos, la industria de papel y edición, la fabricación de madera y muebles, y la fabricación de maquinaria y equipo. Ramas como la de maquinaria de oficina y la de minerales no metálicos tienen participaciones inferiores al 4%.

La configuración del perfil productivo de la ciudad se completa con su visión territorial. Se trata de un abordaje por el cual se asigna a cada uno de los distritos de la ciudad una participación relativa en el total de la facturación de la ciudad en función de la correspondiente a los locales que en los mismos se asientan. En este sentido el distrito Centro concentra el 51% de la facturación total, en tanto el Noroeste explica un 13% y los distritos Suroeste y Norte exhiben lares del orden del 11%.

Como puede observarse a continuación, considerando locales activos de contribuyentes del régimen general y simplificado, el distrito Centro concentra el 48% del total de locales activos al 2015, seguido por el distrito Norte, Noroeste y Sur con participaciones similares (12%). Las participaciones de los distritos Suroeste y Oeste son del 9% y 8% respectivamente.

Si se analiza la participación por sectores en la cantidad de locales por distritos, comercio concentra en todos más del 60%, excepto en el distrito Centro con el 54%. El distrito Oeste es el que presenta la mayor participación para dicho sector económico, con el 67%, en tanto la media es del 59%. Si se considera el agregado industria + construcción el promedio de todos los distritos asciende al 11%, siendo el distrito Suroeste el que presenta la mayor cantidad de locales con el 20%, seguido del Oeste con el 16%. Para el sector de servicios privados el promedio de locales en la ciudad es del 29%, teniendo mayor presencia en el distrito Centro con el 39% y menor en el distrito Oeste con el 17%.

La facturación de Rosario, a valores corrientes, ascendió a \$134.800 millones en 2015 y cuenta con 37.369 locales.

Solo 10 ramas (de un total de 26), concentraron el 84% de dicha facturación y un 78% de los establecimientos productivos de la ciudad. La identificación de estas 10

ramas y su desempeño en el tiempo permiten visualizar las principales características de la estructura productiva local y su evolución.

Más del 50% de la facturación de la ciudad (52.7%) está concentrado en 4 ramas, que reúnen además el 60% de los locales. Se trata de las tres ramas del sector comercio (comercio al por menor, por mayor y venta de vehículos y combustibles) y a la intermediación financiera dentro del sector servicios.

El sector industrial participa con 3 ramas dentro de este ranking: metales y productos de metal; alimentos, bebidas y tabaco, y maquinaria y equipo. En conjunto, explican el 15% de la facturación de la ciudad.

Completan la nómina de las 10 principales ramas de la economía local, tres que pertenecen al sector servicios: servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones; servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler; servicios sociales y de salud.

### **Empresario Pyme local. Generación Y**

Generalmente, el empresario de una Pyme es una persona formado en la actividad que realiza la misma, pero no tiene una educación formal que esté relacionada con los procesos empresariales, por lo que confirmamos que el empresario se forma con la experiencia, con pruebas y errores, y por lo general esa experiencia se la obtiene dentro del entorno de la propia empresa.

Destacamos que un 50% de las Pymes hoy en día, se encuentran gerenciadas por hijos de empresarios, y esto se relaciona con la gran informalidad estructural que tienen algunas empresas hoy día.

En la actualidad, el empresario lo mueven motivaciones que no están específicamente relacionadas con lo económico, aunque este es un punto fundamental para poder tener hoy día una vida con acceso a ciertas cosas, la motivación de los empresarios pasa por una perspectiva más de la independencia, del deseo de ser el propio jefe.

Por lo general, el empresario hoy día tiene una imposibilidad de delegar trabajo, y se encuentran sobre demandados, por el miedo de brindar información de la empresa y

a la competencia. Los empresarios al tener una estructura informal, muy rara vez tienen en claridad las cuentas y el capital de la empresa.

El empresario Pyme es una persona rígida, con estilo autocrático donde él es el único que toma las decisiones, además, exagera el valor de la experiencia por lo que no se innova la empresa y menos se *aggiorna* al nuevo contexto social.

En la actualidad la generación Y, personas nacidas entre los años 1980 y 1994, son los nuevos emprendedores de la Argentina. Representan el 20% de la población mundial actual, es decir unas 1400 millones de personas. El nombre Generación Y, no se le aplica a cualquier persona nacida entre los años anteriormente mencionados, sino que para aquellos que tienen ingresos moderados, que se encuentran ansiosos por comenzar y desarrollar sus estudios universitarios y que tienen amplias posibilidades de desarrollar actividades recreativas.

En Argentina el típico *Millennial* argentino, representa el 22% de la población y es aquella persona de clase media o media alta con un capital económico y conocimientos educativos que le permite trabajar a gusto, postergar su independencia y emprender exóticos viajes. Afirmamos que la gran influencia que tiene la Generación Y es lo que la define y lo que la distingue.

A raíz de su dependencia tecnológica para resolver los problemas de la vida, los *millennials* suelen volcarse al uso de artículos electrónicos para satisfacer sus necesidades, donde el *Smartphone* es utilizado como medio de comunicación, navegador web, para jugar juegos, sacar fotos, realizar compras y consultas. En la Argentina un 31% de los *millennials* posee un *Smartphone*. Esta capacidad que tienen con la tecnología, permite que realicen varias tareas a la vez, con varios dispositivos electrónicos.

El perfil que manejan personas de este grupo de referencia, es que son personas hedonistas, que buscan el bienestar y el placer. Ven el trabajo como un medio para llegar a lo que quieren, que en la mayoría de los casos es la independencia y el placer.

Como consecuencia a ser nativos tecnológicos, el medio de compra por excelencia de los *millennials* es el comercio electrónico. En los últimos tiempos, estas personas se enfocaron más en el consumo de servicios y experiencias que en bienes materiales, al no encontrar tanta satisfacción en lo material.

Por último, son personas que se muestran inmune al *marketing* tradicional por tratarse de una generación nativa digital, esto supone un gran desafío para las marcas.

## **Fuerzas competitivas**

1- Clientes: Los clientes de la consultora Profesionales en Red adquieren los servicios de la misma buscando beneficios altos. Además, reconocen a sus profesionales por realizar su trabajo con suma eficiencia, rapidez. Otro punto importante, que influye en los clientes es la atención personalizada y la confiabilidad que brinda la consultora. Los servicios más demandados por los clientes son las liquidaciones de impuestos, servicios que se practican mensualmente, y anualmente son muy requeridos los servicios de declaraciones juradas y los balances.

Los clientes actuales son en su mayoría personas físicas y jurídicas, monotributistas, que llevan adelante sus propios negocios, que se encuentran dentro de rubros como la medicina, automotor, paleontología, estudios jurídicos, entre otros.

La consultora Profesionales en Red tiene un total de 39 clientes activos, en la actualidad.

2- Competencia: La competencia es muy amplia, ya que, hoy en día los profesionales al encontrarse en épocas de crisis desarrollan sus actividades independientemente creando consultoras de diferentes áreas, para poder desarrollar sus conocimientos. En la actualidad, se considera como competidores directos a aquellas consultoras que son nuevas en el mercado y que desarrolla actividades de índole económico.

3- Nuevos Competidores: Se considera como nuevos competidores a los profesionales que se recibieron en los últimos años y que realizan trabajos independientemente, con honorarios bajos.

4- Proveedores: La consultora considera como proveedor, los prestadores de servicios tanto de luz, internet, limpieza, y alquileres. Por otro lado, Soledad Zelada realiza la prestación de servicios contables.

5- Sustitutos: Se considera sustituto, aquella consultora que tiene un contacto tradicional con sus clientes y potenciales. Que utilizan medios tradicionales y obtienen éxito de igual modo.

## **Análisis PEST**

### **Político**

Como factor político principal que influye en el brindado del servicio de consultoría, podemos establecer que la ley número 22.460 es la única ley que existe en cuanto a los servicios de consultoría que rige hasta ahora, ya que establece el cómo debe ser llevado a cabo dicha actividad. A continuación citaremos la Ley:

A los fines de la presente Ley, se entiende por:

1. Servicios de consultoría: toda prestación de servicios profesionales, científicos y técnicos de nivel universitario, cumplidos bajo la forma de locación de obra intelectual o de servicios y realizada por firmas consultoras o consultores.

2. Firma consultora: toda sociedad permanente, legalmente constituida, civil o comercial, cuyo objeto exclusivo es la prestación de servicios de consultoría.

3. Consultor: todo profesional universitario altamente calificado que a título individual presta servicios de consultoría.

4. Consorcio: toda asociación accidental o en participación de firmas consultoras, o de firmas consultoras con consultores o de dos (2) o más consultores entre sí, para llevar a cabo tareas de consultoría.

5. Firma consultora o consultor local: toda firma consultora o consultor que reúna los requisitos que establece el régimen de la Ley N° 18.875 y los que se fijan en la reglamentación de la presente Ley.

Por vía reglamentaria se determinará la organización y funciones del Registro Nacional de Firmas Consultoras además de las condiciones de idoneidad y continuidad que deberán reunir los consultores y las firmas consultoras que se

inscriban. En la Dirección del Registro, deberá asegurarse una adecuada representación de las distintas disciplinas de la actividad consultora.

En la ley que anteriormente se citó, se puede encontrar además una descripción de cómo se deben formular las conclusiones y recomendaciones para estar correctamente regulados por la ley. A continuación se mencionará el artículo 7 de la ley 22.460:

‘Las firmas consultoras y los consultores deberán formular sus conclusiones y recomendaciones en forma clara y precisa, asumiendo plena responsabilidad por las soluciones que aconsejen. Los documentos que hagan al objeto de la tarea encomendada deberán ser firmados por el consultor.’

Además, en la misma se tienen en cuenta puntos importantes como la rescisión de un contrato y las causas de la misma. Proseguiremos a citar el artículo 19 de la ley 22.460, donde se tiene en cuenta las características mencionadas con anterioridad:

‘El contratante tendrá la facultad de disponer en cualquier momento, la rescisión unilateral del contrato por causa imputable a la contratada sin que ésta corresponda indemnización alguna, en los siguientes casos:

- a) Quiebra o concurso civil, fraudulento o culpable de la contratada.
- b) Cuando la contratada incurra en dolo, fraude o grave negligencia o contravenga gravemente las obligaciones y condiciones estipuladas en el contrato.
- c) Cuando las tareas llevadas a cabo no puedan, a juicio del contratante, terminarse en el tiempo estipulado y no hayan sido regularizadas en el plazo fijado en la intimación cursada a ese efecto.
- d) Cuando la documentación presentada sea objeto de observaciones de tal magnitud que demuestren que se ha desvirtuado la esencia del encargo y las deficiencias no fueran subsanadas en el plazo razonable que le fije el contratante.
- e) Cuando se modificara la constitución del consorcio antes de la finalización de los trabajos contratados, sin autorización expresa del contratante.’

## Económico

-Poder de compra: El diario *The Economist* publica cada seis meses la estimación del *Big Mac* Index, para poder determinar el poder de comprar de la sociedad teniendo en cuenta las diferentes divisas. El llamado “Índice *Big Mac*” está fundamentado en la “teoría de la paridad del poder de compra” según la cual la relación de cambio entre dos divisas debe igualar el valor de dos diferentes canastas expresadas en diferentes monedas, pero que tienen similares características, lo cual permite la evaluación del poder de compra de cada país.

La última estimación (enero 2016) relevó los datos de 56 países. Con el objetivo de tener un acercamiento del nivel del tipo de cambio argentino, se actualizó la información a abril de 2016 para un conjunto de 33 países. De los 33 países relevados, Argentina tiene el tipo de cambio devaluado teniendo en cuenta países como Suiza (28%), Noruega (8%) y Suecia (6%). Por el contrario, con el resto de los países, Argentina tiene el tipo de cambio revaluado. Pero, particularmente, Argentina, tiene su moneda revaluada respecto de sus principales socios comerciales. Respecto de China, el peso argentino está revaluado 48%, respecto de México está atrasado 36%, con la eurozona lo está en 20% y con EE.UU., 16%. Con nuestros vecinos, el peso chileno está devaluado relativamente 32%, el real 22% y el peso uruguayo 26%. Esto último explicaría el bajo poder de compra que tienen los argentinos hoy día.

-Política tributaria: Los ingresos por tributación ascendieron a \$145.034 millones en diciembre. Acumularon en doce meses más de un billón y medio de pesos. Los ingresos fiscales durante 2015 alcanzaron a 1,5 billones de pesos, lo cual tiene una representación de un incremento del 31,5% respecto de 2014, según informó la Administración Federal de Ingresos Públicos. En el mismo informe se explicó que esta mejora está sustentada en el aumento de 40,1% interanual en la percepción del IVA de diciembre, así como un incremento del 47,6% en el Impuesto a las Ganancias. También sobresalió en el mes el aumento de lo percibido por el impuesto a los créditos y débitos bancarios en 35,2%, y posibilitó que el año cerrara con un modesto incremento de 27 por ciento. En el caso de los tributos vinculados con el comercio exterior, lo ingresado por retenciones volvió a caer, 1,6%, mientras que por derechos de importación se expandió en 52,8 por ciento. En tanto que los recursos a cargo del Sistema de Seguridad Social se elevaron 31,4 por ciento. Esto representa las grandes cargas fiscales que tiene

la población y los empresarios en la actualidad, lo que no favorece al poder de compra y repercute en las actividades económicas de los mismos.

-Inflación: De acuerdo a una visión del BCRA, el contexto inflacionario que tiene Argentina impide profundizar en los diferentes aspectos del sistema financiero y, por lo tanto, el crecimiento económico sostenido y la creación de empleos genuinos, y mucho menos desarrollo con equidad social.

Según un informe del Economista: la consultora Elypsis, que realiza hace un tiempo una amplísima medición online, los precios subieron 1,3% en la primera semana de marzo y 0,7% en la segunda. “La inflación interanual continúa con su tendencia creciente y se acelera. Habiendo cerrado enero con una medición interanual de 28,3% y febrero con 31,4%, a un año corrido nuestro índice registra un aumento de precios acumulado de 32,8%”, amplían desde la consultora.’

## **Social**

En la actualidad en Argentina existen una variedad de servicios de consultoría que permiten que las empresas de distintos tamaños puedan mediante la adquisición de los mismos poder aggiornarse a la nueva sociedad y mercados tan cambiante.

Se pueden reconocer los siguientes servicios de consultoría:

- Consultoría integral: reúne las consultoras que atienden las necesidades en todas las áreas de gestión de la empresa (estratégica, finanzas, producción, mercadeo, recursos humanos, tecnologías de la información).
- Consultoría en mercado: se especifica en la gestión del área de la comercialización y ventas.
- Consultoría en tecnologías de la información relación con la gestión del área tecnologías de la información como los *softwares*, *hardware* y servicios conexos.
- Consultoría tributaria- impuestos: este tipo de consultoría ofrece una descripción del status tributario de la compañía, con el objetivo de evitar riesgos que no son necesarios como también, costos irre recuperables. También se definen los temas impositivos claves en la estructuración de proyectos de inversión, las alternativas de incorporación de bienes de capital a un proyecto con el menor costo

impositivo posible, la forma de poder reestructurar las diferentes operaciones para disminuir la carga fiscal, es decir, la optimización de procesos para bajar al mínimo la carga impositiva y una planificación de operaciones a fin de disminuir el impacto tributario.

- Consultoría en Capital Humanos: Abarca el análisis de la estructura de la organización, la descripción de la misma y especificaciones de puestos, el cálculo de la dotación óptima del personal, la motivación y productividad, el trabajo en equipo y programas de capacitación específicos, como entrenamientos individualizados, entre otros.

Las consultoras de capital humano suelen realizar estudios de campo que permita profundizar el diagnóstico organizacional de necesidades de capacitación y la formación de los recursos humanos de la empresa y validarlo con los responsables. Además, deben brindar el asesoramiento perfecto en la administración del capital humano en la etapa de incorporación, desarrollo y establecimiento de la fuerza laboral, para así alcanzar los objetivos fijados por las organizaciones privadas y/o públicas. Igualmente, debe proporcionar asistencia a la alta gerencia en la revisión e implementación de personal, para lograr una eficiente dirección estratégica de los mismos.

- Consultoría en administración y gestión empresarial: Este tipo de servicio tiene en cuenta una gran variedad de temas relacionados al ámbito empresarial. Se enfoca en la estructuración, desarrollo, productividad y el mercado, donde su objetivo principal es formar una red de negocios donde se logren aumentar los ingresos, reducir los costos y mejorar las utilidades. Se realiza un diagnóstico de la empresa y determinan las mayores áreas de oportunidad para trabajar sobre ellas. Se tocan temas como la planeación estratégica, habilidades en negociación, planes de sucesión, negociación estratégica, administración y dirección de proyectos, gestión de negocio, entre otros.
- Consultoría en logística: Se especifica en dinámicas de embalaje, transporte, almacenamiento, normas, clasificación, inventarios, control, negociación internacional, asistencia de aduana y legal. Su objetivo es elaborar soluciones a diversos problemas logísticos que tiene la empresa, donde se trata de transformar

la cadena logística (*supply chain*), para lograr la viabilidad de la misma, al menor costo total posible, la integración y la sincronización.

- Consultoría en calidad: Encierra toda la implementación, las normas ISO, otras normas internacionales, homologación y están dirigidos a empresas de cualquier tamaño y condición. Básicamente proponen a las empresas realizar una introducción al concepto de calidad para realizar soluciones a través de la incorporación de los diferentes sistemas de gestión de calidad, de manera que todo se realice eficazmente, optimizando un cien por ciento sus recursos.
- Consultoría en prevención de riesgos: trata temas sobre la seguridad industria, higiene ocupacional, sanidad, condiciones de trabajo. Se busca evaluar la gestión de las actividades realizadas en la industrial con el objetivo de prevenir riesgos laborales desarrollados en grandes medianas y pequeñas empresas de cualquier sector industrial o de servicios.
- Consultoría ambiental: Se refiere a todo trabajo relacionado a los factores que tienen un impacto ambiental, riesgos para el mismo, contaminaciones visuales, aditivas, emocionales y reciclaje. Se elaboran estudios de impacto ambiental para todas las actividades industriales, donde se aplica el concepto de desarrollo sostenible.

En cuanto a las redes sociales, son definidas como comunidades virtuales donde los usuarios tienen la posibilidad de interactuar libremente con personas de todo el mundo y principalmente con quienes encuentran gustos o intereses en común. Fueron emergentes del fenómeno de la Web 2.0 o Web Social y hace más de 10 años que han comenzado a crecer de forma exponencial, luego del boom de los blogs, fotologs y los foros virtuales, los cuales fueron herramientas precursoras y que sembraron el terreno para su aparición. (Benedetti, 2015).

La realidad es que las redes sociales funcionan como un espacio de comunicación que permite conectarse entre los usuarios que las utilizan, para conocerse o que desean hacerlo, las cuales permiten el compartimiento y almacenamiento de datos, ya sea, de fotos, mensajes, videos, entre otros. Además, es posible afirmar que en la actualidad, es un lugar de fácil acceso y exclusivo para cada uno de los miembros, generalmente es gratuito.

A lo que respecta el comportamiento de los usuarios en internet y más propiamente dicho en las redes sociales, el psiquiatra Elías Aboujaoude, de la Escuela de Medicina de la Universidad de Stanford, desarrollo una teoría llamada *E-personality*, la cual se refiere a la personalidad que fabrican las personas para moverse por internet y que poco tiene que ver con cómo son en realidad las mismas.

Datos contundentes en cuanto a las redes sociales utilizadas por los argentinos se encuentran disponibles y de fácil acceso en la actualidad. Para fines del año 2014, más de 24 millones de argentinos ya contaba con una cuenta de Facebook, lo que representa más de la mitad de la población del país en la actualidad. Es importante destacar, además, que la mayoría de las grandes corporaciones de Argentina ya cuentan con una *fanpage* activa en Facebook y tienen presencia en otras redes como Twitter, LinkedIn, Instagram, y Youtube, por citar las más destacadas.

Otro dato importante y que no se puede pasar por arriba, es que más del 95,5% del tiempo consumido online por los usuarios en las redes sociales en la Argentina es destinado a Facebook.

Según el libro *Marketing en Redes Sociales*, los resultados de un estudio de *benchmarking*, proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones, realizado en 2015, comparando las páginas web de las marcas más importantes y reconocidas del país, revela que Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube, Pinterest y Google+ son las redes sociales más adoptadas en la actualidad por las empresas y las de mayor popularidad. Sin embargo no todas se usan para el mismo fin ni tienen las mismas características.

### **Tecnológico**

La tecnología tiene una influencia muy alta y poderosa sobre los servicios brindados por una consultora. La acción de estas se refleja en los resultados deseados y obtenidos, por lo que mediante estas nuevas tecnologías se prevén las acciones necesarias para poder ejecutarlas. Por lo cual es posible considerar a la tecnología como una herramienta para el desarrollo correcto de las consultoras.

Las tecnologías necesarias en esta rama de la economía pueden ir desde I+D, *software* que permiten una mejor forma de realizar la actividad, como también bases de

datos correctas, actividad, como también las técnicas con las que llevan adelante los diferentes trabajos.

## **Tamaño del Mercado**

### **Mercado Global**

Con el fin de determinar la participación de mercado de la Consultora Profesionales en Red, es necesario identificar el tamaño global de mercado, para lo cual se ha definido que el mercado total es el número total de establecimientos productivos ubicados en el municipio de Rosario, Santa Fe Argentina, el cual será equivalente a la población tomada para esta investigación.

Según una publicación de “Rosario Productiva” realizada por la Municipalidad de Rosario al cierre del año 2015, se determinó que el número de establecimientos productivos es de 36.511. Los mismos están formados por 87 establecimientos del área de las actividades primarias, 3.605 del área de la industria, 492 de la construcción, 21.498 del área del comercio y por último 10.829 del área de los servicios privados.

### **Mercado Real**

La Consultora Profesionales en Red cuenta con un número real de **65 clientes**.

### **Participación**

Con el fin de determinar el nivel de participación de la misma en el mercado, se realizaron las siguientes operaciones:

Mercado	N° Establecimientos Productivos	Participación
Mercado Global	36.511	100%
Mercado Real	65	0,17%
Participación Real=	$65 * 100$	
	36.511	
Participación Real	0,178028539	
Fuente: Elaboración Propia		

Se realizó una estimación de su participación tomando como base el número de clientes reales con los que cuenta en la actualidad la consultora. El resultado obtenido fue que la misma tiene una participación en No. de clientes del 0.17% teniendo en cuenta el total de establecimientos productivos en la Ciudad de Rosario, que servirá de base para realizar los cálculos de ingresos por prestación de servicios en el flujo de fondos del proyecto.

### **Mercado meta**

Con el análisis anterior, podemos determinar la cuota de mercado a la que nos vamos a dirigir mediante el actual plan de negocio.

En la actualidad la Consultora Profesionales en Red, brinda la prestación de sus cuatro grandes grupos de servicios que engloba a varios más, a un total de 65 clientes, siendo la misma la cuota actual del mercado.

Con el presente trabajo se busca aumentar la cuota, con la utilización del Inbound marketing o marketing de contenidos, a un total de 72 clientes, siendo esto un aumento en el 10% como se planteó en los objetivos previos.

Este aumento de clientes, se estima que se llevará a cabo en un plazo de un año. Además, el retorno de la inversión que supone la implementación de las estrategias planteadas para el incremento de la cuota del mercado, se conseguirá obtener en el mismo plazo.

### **Segmentación**

La segmentación de mercado es un proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento.

Para el presente trabajo, la consultora desea dedicarse a un segmento de mercado joven, considerado como la Generación Y, que son los futuros grandes empresarios de nuestro país.

Se considera que el mercado objetivo tiene características de personalidad dominante, son personas ambiciosas en búsqueda del éxito, el prestigio e independencia económica.

En cuanto a una segmentación demográfica y socioeconómica, se pueden considerar aspectos como la renta que oscilan los 10.000 a los 20.000 pesos, que buscan invertir en el actual o nuevo emprendimiento que poseen. Estas personas, tienen edades que pertenecen al rango que se encuentra entre los 22 años de edad y los 35, de ambos sexos, donde la profesión es indistinta tratándose de actuales o futuros emprendedores. Son personas residentes de la República Argentina, y se encuentran localmente establecidos en la Ciudad de Rosario y en los alrededores.

En cuanto al estilo de vida que llevan adelante, tratándose de personas emprendedoras, son individuos orientados al éxito, son socialmente conscientes, y personas innovadoras.

### **Proceso y Criterio de compra de los Clientes**

La demanda de los servicios de consultoría en las empresas, surge ante la necesidad específica de *aggiornarse* a un entorno altamente competitivo, generado por la globalización económica, que les exige la redefinición de sus estrategias para obtener resultados extraordinarios en todas las áreas de gestión y garantizar la entrada de la empresa a los nuevos mercados o del mantenimiento de los mercados actuales.

También influyen tendencias de la empresa por consolidar su concentración en la actividad principal del negocio y apoyarse en agentes externos, especializados, para poder atender otras áreas de la empresa.

Los clientes que demandan servicios de consultoría, pueden ser del sector empresarial privado, el sector público, y los organismos privados.

### **Descripción de los Participantes del Sector**

-Empresas: Recordemos que una empresa es una entidad, que con independencia de su forma jurídica, ejerce una actividad económica. Las empresas pequeñas y

medianas, a las que el presente trabajo está enfocado, son empresas que tienen diferentes cantidades de dotación de personal y de ventas anuales, teniendo en cuenta el sector en el que se encuentra. Las empresas del sector industrial pueden contar con un personal de hasta 300 empleados, teniendo en consideración que las ventas totales anuales deben ser de hasta 28 millones de pesos. Por otro lado, las empresas que se encuentran en el rubro del comercio y de los servicios pueden tener personal de hasta 100 empleados, con ventas anuales de 12 millones de pesos. En el caso de empresas del sector agropecuario, tienen un ingreso bruto anual de 1 millón de pesos con un capital productivo de 3 millones de pesos. Por último, las empresas del sector del transporte, tienen ventas anuales equivalentes a los 15 millones de pesos.

-Consultores: son creadores de valor agregado para las empresas y producen un efecto positivo y multiplicador en la economía de la actualidad. Son idealistas, personas capacitadas y tecnológicas, que proveen de innovaciones y nuevas ideas a los empresarios. Son una inversión a futuro y una anticiparse a tendencias económicas. En algunas economías, los consultores son utilizados como indicadores económicos, y hasta puede ser considerado como generadores de empleos.

## **Tendencias Claves del Sector**

*Una tendencia puede describirse como una anomalía, es decir, una excentricidad, incongruencia o digresión de la norma que va creciendo en notoriedad a lo largo de un periodo de tiempo a medida que se suman a dicho cambio más personas, productos o ideas. (Raymond, 2010, p.14)*

*Es la antesala de la moda. Hablamos de tendencia cuando una novedad comienza a ser adoptada por una masa crítica de consumidores capaz de generar en el grupo la sensación de que esa novedad debe ser adoptada. (...) la mayoría de la gente lo considera una excentricidad. (Gil Martil, 2009, p.31)*

Este término fue protagonista de varios estudios para poder hallar la razón de los cambios en el comportamiento del consumidor. Es sabido que una persona tiene varios motivos por la cual tiene cierta predisposición a elegir un producto sobre otro, y este detalle es el que toda empresa desearía conocer con anticipación para realizar las acciones necesarias para atraer a ese potencial cliente.

Podemos determinar que en este 2016 las necesidades de los empresarios hacia las consultoras están relacionadas a los siguientes puntos:

- Conexión de clientes: La conexión de valor entre clientes crea relaciones de calidad y duraderas con los clientes, lo cual proporciona buenos resultados. En la actualidad crear una comunidad da valor a la empresa.
- Mentoring y teletrabajo: las empresas utilizarán cada vez más el teletrabajo, lo que favorecerá la innovación, el compromiso con la tecnología, la supervisión, entre tantas cuestiones referidas al *mentoring*. Es una nueva forma de trabajar interconectados y que el trabajo pueda trascender fronteras.
- Refuerzo de habilidades para crear liderazgo y motivación: Las empresas hoy en día buscan reforzar el talento natural de los empleados y adaptar su forma de ser al liderazgo.
- Añadir valor intangible: Las compañías buscarán la diferenciación y mejora a través de su servicio y calidad del mismo.
- Fidelización y mejor trato al cliente: los clientes son lo más importante que tiene una empresa y estas al ser conscientes de ello, deberán invertir sus esfuerzos en mejorar la atención al cliente para no perderlos y hacer que los mismos hablen bien de la empresa.
- Resultados probados: la empresa no ofrecerá simples soluciones sino que soluciones donde los resultados sean demostrados.
- Iniciativas divertidas: introducción de juegos y actividades didácticas y tecnológicas para atraer a los clientes y motivarlos, ya sea a través de juegos y de aplicaciones creadas para determinar campañas. La ramificación será una tendencia importante en las campañas de *marketing*.
- Marketing de contenidos: La publicidad tradicional ya dejó de ser única en el mercado de la publicidad, ya que en la actualidad, las redes sociales han conseguido que el producto no sea el pilar fundamental de la publicidad, sino que en conjunto con la marca, por lo que el *marketing* de contenidos sea clave.

## Tendencias Digitales

Es posible introducir un nuevo término creado por Google, Generación C. La misma se encuentra conformada por personas interesadas en la Creación, el Contenido, la Conectividad y la Comunidad, como pilares de comportamiento. Algunas características en común:

- 1- Pertenecer depende de un estado de ánimo.
- 2- Necesitan expresarse.
- 3- Necesitan marcar tendencia.
- 4- Definen las redes sociales.
- 5- Hacen de YouTube su entorno de entretenimiento.
- 6- Están siempre conectados.
- 7- Valoran la relevancia y la originalidad.

En cuanto a los comportamientos de consumo observados de la Generación C, Google destaca:

- El 85% necesita de la aprobación de sus amigos para decidir una compra.
- El 88% tiene un perfil activo en las redes sociales y el 65% lo usa a diario.
- El 91% duerme con el *Smartphone* al lado.
- Al 39% no le molestan los anuncios publicitarios si les resultan relevantes. Lo que revela que al 61% los anuncios publicitarios le molestan.

Hoy toda empresa es una compañía de medios, todas deben generar un efecto en el consumidor. Pero para que esto sea posible, debe empezarse desde adentro, trabajando en conjunto, formando un equipo de trabajo que entienda y que comparta la visión de la empresa para poder transmitirla correcta y comprometidamente. Todo debe pensarse en lo social y en lo digital, y de esa manera se podrá llegar a los resultados deseados con mayor eficiencia.

Si hablamos de tendencias en la red social Facebook, una de las principales herramientas de comunicación digital que hoy día es utilizada por las empresas, podemos decir que un 71.7% de las empresas tienen una fan page activa y exclusiva en Argentina, dentro de ese porcentaje un 21.7% de las marcas tienen una fan page activa pero regional, de las cuales solo el 30% genera contenidos locales para la Argentina.

En cuanto a los principales usos observados de una *fan page*, es utilizada como medio para potenciar el *branding*, dado que el ‘desarrollo de contenidos exclusivos ligados a la marca’ lo practica más del 87% de los casos. En segundo lugar, una *fan page* es utilizada para atender de forma eficiente las consultas de los clientes, teniendo en cuenta consultas, quejas y reclamos. Y en tercer lugar, son utilizadas como canal de desarrollo de una comunicad activa, desarrollando contenidos exclusivos relacionados a temas de carácter de interés general, desarrollo de concursos, promociones, fidelización y beneficios.

El principal medio de acceso en la actualidad a las redes sociales son los *Smartphones*, según la Encuesta Nacional de Consumos Culturales (2015), en la cual se establece que en 24% de la población se conecta a través de un Smartphone y el 57% se conecta para usar las redes sociales, específicamente.

En Argentina, según una encuesta de Carrier y Asociados, en 2015, el 78% de los celulares vendidos fueron *Smartphones*, esto trae aparejado que más personas puedan utilizar las redes sociales, de forma fácil y con simple acceso a las mismas. En nuestro país, Argentina, más de 10 millones de usuarios utilizan Facebook desde un dispositivo móvil.

## CAPITULO III

### Análisis interno

La consultora cuenta con una razón de ser o *misión* que es la de acompañar al cliente brindándole servicios integrales, de modo tal que su *visión* es la de ser un estudio reconocido en el segmento de pequeñas y medianas empresas. *Profesionales en Red* cuenta con una serie de valores como la experiencia; servicio personalizado; transparencia; compromiso y ética profesional.

### Estadísticas de búsquedas relacionadas con el sector

La realidad es que en la actualidad las estadísticas relacionadas al sector del servicio de consultoría, tiene búsquedas muy escasas, donde *Google Analytics* nos proporciona que para la palabra ‘Consultora’, en Argentina solo tiene 100 búsquedas en el año 2015. Esas 100 búsquedas, son relacionadas a la Consultora Natura, la cual es una marca brasilera presente en siete países de América Latina y Francia, es la líder en el mercado de cosméticos, fragancias e higiene personal. Esta información nos permite visualizar que las búsquedas, poco están relacionadas a la consultoría empresarial, por lo que nos permite establecer como una oportunidad de mercado para posicionar la marca *Profesionales en RED*.





## Análisis interno desde una perspectiva digital

La consultora Profesionales en RED, se encuentra atrasada en cuestiones referidas a lo digital y al *marketing* digital, teniendo en cuenta que no cuenta con página web, ni redes sociales, lo cual hoy en día es imprescindible para la actividad en la que se encuentran.

Sería fundamental, el posicionamiento de la marca en la web y redes sociales, para aprovechar el espacio que existe hoy en día, poco explotado, por las consultoras de Argentina y de la Ciudad de Rosario. Ese aprovechamiento, sería una oportunidad de mercado, que provocaría un nuevo canal de comunicación con las nuevas generaciones emprendedoras, que en la actualidad, es el medio por donde se manejan.

## Matriz FODA

Es una metodología de análisis que permite el diagnóstico y la elección de una estrategia de *marketing* que esté relacionada con el diagnóstico previo realizado. La estructura conceptual permite la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización.

- Fortalezas: experiencia de 25 años de profesión en ciencias económicas, compromiso con el cliente, trato personalizado, relación de confianza con el cliente, Fernanda Martínez integrante de comisión pyme de Rosario, ubicación estratégica próxima a organismos nacionales, provinciales y municipales, relación afectiva entre los miembros, satisfacción en cuanto tiempos de entrega

de los trabajos, buen ambiente laboral, motivación, Ganas de crecer, estructura pequeña con bajos costos.

- Debilidades: no hay una dirección estratégica clara (no está trazada la visión, ni hablaba la misión ni los valores), no hay diseño de estructura organizacional (tareas, ingresos, y gastos), falta de RR.HH., falta de tiempo para dialogo y toma de decisiones, marca nueva, falta de *software* y accesos a plataformas de legislación, falta de acciones de comercialización. Falta de participación en actividades sociales relacionadas a la profesión. Desconocimiento sobre los segmentos de mercado a los que se quiere apuntar.
- Oportunidades: mercado mal atendido, ampliación de cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de clientes, legislación impositivas y fiscales, laborales cambiantes en forma permanente.
- Amenazas: competencia consolidada en el mercado, precio de recursos materiales y *software*, falta de relaciones para generar alianzas con clientes de mayor tamaño falta de experiencia en servicios nuevos que se quieran desarrollar.

## **Plan de Marketing Digital: Objetivos estratégicos y tácticos**

### Objetivos estratégicos

- Crecimiento en un 15% en el contacto con los clientes y potenciales clientes.
- Aumento de cartera de clientes en un 10%.

### Tácticas:

- Incorporación de una página web, didáctica y de fácil acceso, teniendo en cuenta los colores para poder atraer al cliente. Fácil visualización de servicios, como también la incorporación de un chat de rápida respuesta para el usuario interesado.
- Implementación de redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, donde además de informar sobre los servicios que se ofrecen, se realizara la incorporación de contenido multimedia e imágenes con frases y colores, donde el usuario mediante el compartimiento de los mismos cree una difusión de la página.

- Realización de un blog linkeado con las redes sociales, donde las socias de la consultora puedan incorporar notas de interés escritas por ellas. Lo mismo generara una imagen de solides y seriedad.
- Incorporación de un *community manager* capaz de actualizar las redes, pagina web y blog con el fin de mantener el tráfico activo.

## **Estrategia de Comercialización**

Etimológicamente la palabra estrategia proviene del griego *stratos*, que significa ejército y del verbo *ag*, sinónimo de dirigir o conducir. En su origen tiene, por tanto, un significado netamente bélico.

Podemos destacar cinco diferentes acepciones del concepto de estrategia que merecen una especial consideración: la estrategia como plan único, coherente e integrado, diseñado para asegurar el logro de objetivos de la empresa; la estrategia como táctica o maniobra destinada a dejar a un lado al competidor; la estrategia como comportamiento o corriente de acciones; la estrategia como posición o forma de situar a una organización en el entorno, y la estrategia como perspectiva que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

En el caso de la consultoría Profesionales en RED, buscara la implementación de la estrategia de expansión enfocada en alcanzar nuevos segmentos de mercado como lo son los emprendedores de la generación conocida como los *millennials*, por lo que se incorporara el acercamiento hacia ese cliente potencial mediante el *marketing* digital y de contenido, teniendo en cuenta las redes sociales y todas las herramientas digitales que son utilizadas hoy en día.

## **Definición de Estrategia de Marketing Digital.**

Profesionales en Red tiene previsto seguir un marketing proyectado, donde se realicen estrategias de *marketing* más formales. En este caso, teniendo en cuenta los costos y gastos bajos que tiene la actividad, la empresa decidió llevar adelante una estrategia de liderazgo en costo absoluto, donde estos costos y gastos mínimos permiten

fijar honorarios más bajos que los competidores y conseguir un amplio margen de participación de mercado.

Se llevará adelante la llamada estrategia de 'Excelencia operativa', donde *se* reduce los costos y gastos para crear un servicio de valor eficaz para el cliente, el cual es confiable y de buena calidad, pero cobrando honorarios bajos.

*La consultora* lleva adelante estrategias de Seguidor, que son aquellas empresas que siguen y aprenden de las estrategias que llevan adelante aquellas compañías que se encuentran en primer y segundo puesto, busca seguir de cerca su competencia pero manteniendo una distancia acorde para no verse perjudicado en la competencia feroz que existe hoy en día en el mercado. Además, de esta forma, se logrará mantener su cuota de mercado, mediante una inversión menor, y obtener una participación justa de los nuevos clientes.

La consultora buscará enfocarse mediante estas estrategias planteadas, la orientación a los clientes, donde se encauzará en evaluar y satisfacer las necesidades de los clientes.

## **Estrategias asociadas al Marketing Mix**

### **Estrategia de Servicio**

Se aplicará estrategias relacionadas al marketing interno de la misma, como también sobre el *marketing* interactivo que lleva adelante, buscando incrementar su diferenciación, su calidad y su productividad. Por otro lado, realizaremos estrategias de marca, con el fin de lograr una diferenciación en el mercado mediante símbolos y marcas, ya que es un activo poderoso que debe desarrollarse y administrarse de forma cuidada.

Cuando nos referimos al *marketing* interno consiste que la prestadora de servicios debe motivar y orientar a sus propios empleados que son en definitiva los que tienen contacto con los clientes de la empresa, para que los mismos trabajen en equipo y brinden satisfacción al cliente. La empresa debe lograr que los trabajadores de la organización tengan total concentración en el cliente.

En el caso del *marketing* interactivo hacemos énfasis en la calidad que brinda el servicio, donde el mismo depende en gran parte de la calidad que hay en la interacción entre el comprador y el vendedor, durante la prestación del mismo. En el *marketing* de servicios la calidad depende tanto del prestador como de la entrega del servicio, lo cual se medirá mediante encuestas de calidad y conformidad del cliente.

Además, buscaremos diferenciarnos mediante la construcción de su marca, para que la misma sea fuerte. Es necesario realizar un posicionamiento de marca mediante el aumento de los atributos del mismo y el reconocimiento de la marca con las características que la consultora desea tener. Estas características son Experiencia, Trayectoria, Flexibilidad, Apertura y Resultados Óptimos. El posicionamiento se llevara adelante mediante la marca '*Profesionales en RED*'. El logotipo que utiliza la consultora en la actualidad presenta un isologo que trata de reflejar a personas conectadas, lo cual está ampliamente relacionado al nombre de la marca. Podemos destacar la utilización de colores que van en la gama del azul, que permite reflejar seguridad, seriedad, estabilidad y confianza. Además, se utiliza el color naranja para reflejar características de creatividad e innovación. Por último, visualizamos el nombre de la consultora escrito en dos tipos de letras, destacando 'PROFESIONALES' en una letra más formal, para darle seriedad y 'en red' en un tipo de letra más divertida, lo que permite reflejar esa característica de creatividad



PROFESIONALES  

---

en red

## Estrategia de Precio

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, es la suma de valores que se espera a cambio de los beneficios de adquirir o usar el producto o servicio en cuestión.

La consultora realiza una fijación de precios segmentada, donde la prestación de los diferentes servicios se hace a dos o más precios. Esta fijación de tipo segmentada se realiza teniendo en cuenta los diferentes clientes, donde algunos pagan honorarios más elevados por el mismo servicio por el cual otros pagan un menor. Por más que la consultora fije diferentes honorarios según el cliente, todos reciben el mismo servicio, con la misma calidad y trato personal.

Se fija una base de honorarios, para la prestación del servicio de forma básica. Si el servicio debe variar, por complicaciones, o por algún tipo de problema, los honorarios se incrementan y por lo tanto, se modifica el precio base.

En el siguiente cuadro podremos observar, como se incrementa la ganancia anual que obtendremos mediante la implementación de las estrategias del plan de negocio sin modificar los precios.

SERVICIO	CLIENTES ACTUALES	CLIENTES FUTUROS 10%	PRECIO UNITARIO ACTUAL	PRECIO UNITARIO FUTURO	INGRESOS ANUAL ACTUAL	INGRESOS ANUAL FUTURA
Laboral	22	24	\$ 450	\$ 450	\$ 118.800	\$ 129.600
Inscripciones ante organismos	21	23	\$ 500	\$ 500	\$ 126.000	\$ 138.000
Asesoramiento de impuestos	6	7	\$ 400	\$ 400	\$ 28.800	\$ 33.600
Factura electrónica	16	18	\$ 800	\$ 800	\$ 153.600	\$ 172.800
Totales	65	72	\$ 2.150	\$ 2.150	\$ 427.200	\$ 474.000

Aclaración: Se tiene en cuenta los costos incrementales, donde los precios no se modifican si las cantidades. Lo que provoca un incremento en los ingresos anuales futuros. Los precios unitarios son mensuales y bases. Pueden variar teniendo en cuenta la dificultad de la prestación del servicio y el cliente.

Fuente: Elaboración Propia

## Estrategia de Promoción Digital

La estrategia de promoción de una compañía, también llamada mezcla de comunicaciones de *marketing*, consiste en la publicidad específica, las relaciones públicas, las ventas personales, promociones de ventas y herramientas de *marketing* directo que se utilizará en la web, donde buscará comunicar el valor para el cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con este.

La administración de *marketing* debe tomar cuatro decisiones importantes al desarrollar estas publicidades establecidas en el Plan de Negocios: Establecer objetivos de publicidad, establecer el presupuesto, desarrollar la estrategia y evaluar la campaña.

Objetivos publicitarios: al tratarse de una publicidad informativa, la misma va a tener el objetivo de crear una imagen de la marca *Profesionales en Red*, describiendo los servicios disponibles y el apoyo.

- Presupuesto publicitario: el mismo depende de la etapa del ciclo de vida del servicio, la cual, en este caso se trata de una etapa introductoria que necesita un gran presupuesto en publicidad para crear la conciencia necesaria y lograr que los consumidores quieran acceder a la prestación del servicio. En este caso, haremos uso de la estrategia para fijar presupuesto del ‘método de objetivo y tarea’, con el cual estableceremos el presupuesto de promoción con base a lo que se desea lograr con la misma.

La publicidad es cualquier forma paga de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios. Realizaremos la creación de una *fan page*, donde desarrollaremos diferentes tipos de campañas publicitarias, con distintos *call to action*, que es una forma de estructurar las campañas para generar diferentes anuncios que nos permitirá segmentar y testear el rendimiento de cada uno. Los objetivos que tenemos en estas campañas publicitarias proyectadas para Facebook, son promocionar nuestra *fan page*, atraer personas a nuestra página web y lograr que las personas soliciten información sobre el servicio.

Para ello, en cada campaña se debe definir la segmentación que permite Facebook realizar. En la misma se tiene en cuenta datos como Lugar, Datos demográficos, Intereses, Comportamientos, Conexiones. Nosotros utilizaremos la

segmentación realizada con anterioridad, donde con los datos desarrollados los avocaremos a la segmentación requerida por Facebook.

En cuanto a las promociones de venta, la consultora realiza un incentivo a corto plazo para fomentar la venta de su servicio, a través de la primera consulta gratuita, como señuelo para que el emprendedor encuentre atractivo el servicio, y adquiera una segunda consulta paga donde se comenzará el asesoramiento real sobre el negocio en cuestión.

En cuanto al manejo de las relaciones públicas, cada profesional de la consultora tiene el lineamiento de establecer buenas relaciones con los diversos públicos con los que se maneja la misma, con el fin de obtener publicidad favorable y de boca en boca, que en definitiva es la publicidad más eficaz que existe. Además el establecimiento de relaciones cordiales y productivas permite la creación de una buena imagen corporativa.

Una página web, es un canal eficiente a la hora de realizar relaciones públicas y el fomento de una buena imagen al exterior. La misma contará con un menú con los siguientes nombres: Nosotros; Servicios; Experiencias; Contacto. En el ítem ‘Nosotros’, se encontrará la historia de la consultora con el objetivo que la audiencia conozca más y se empape de información sobre *Profesionales en Red*. En ‘Servicios’ desarrollaremos de forma detallada los diferentes servicios con los que cuenta la misma. Cuando se presione Experiencias, el visitante de la página podrá ver y leer las diferentes experiencias de los clientes actuales con la consultora, con respecto a los servicios que adquirieron, con el objetivo de crear una imagen positiva. Por último, en ‘Contacto’, se encontrarán la información relacionada al mail corporativo, un número de teléfono, dirección y un chat online con rápida y eficiente respuesta, para la realización de una consulta rápida.

Haciendo referencia al marketing directo, la consultora mediante la conexión online a las diferentes redes sociales a las cuales va acceder y por medio del *community manager* al cual se va a contratar, buscaremos realizar conexiones directas con los consumidores individuales, los cuales estarán cuidadosamente seleccionados y a los que se les dará una respuesta rápida, con el fin de cultivar relaciones duraderas con los mismos.

## Posicionamiento

El posicionamiento toma como punto de partida, por un lado, el análisis de los segmentos objetivos y, por otro, el de la competencia para adoptar la decisión final de servir a un mercado con un programa de *marketing* específicamente adaptado a los intereses y expectativas de los usuarios potenciales. Podríamos decir, que la segmentación en sentido amplio se completa con la elección de una determinada posición en el mercado.

Se lleva a cabo una estrategia defensora, ya que intenta mantener una posición segura y estable, buscando brindar un servicio eficiente y con una rápida respuesta. Se defiende de los cambios que le proponen las variables externas, ya sea, la competencia, o las diferentes medidas gubernamentales de índole económicas, donde en la actualidad la economía influye notablemente en la prestación del servicio en cuestión. Se encuentra dentro de un mercado definido pero amplio en las características de la demanda, donde su participación en la actualidad es escasa pero se encuentra en crecimiento, teniendo a su favor la rentabilidad del negocio por sus ingresos mensuales y anuales.

Además, lleva adelante una estratégica especializada y basada en la dimensión de los consumidores (empresas y profesionales), ya que, la misma busca satisfacer una necesidad de un solo segmento del mercado en todas las vías posibles. Segmento que recibe el nombre de Generación Y o *Millenials*.

## **CAPITULO IV**

### **Gestión y Personal**

#### **Estructura de la Organización**

En principio, vemos importante reflejar que una organización es un sistema social, conjunto de individuos inmersos en una dinámica propia, que tienen valores compartidos y se interrelacionan, utilizando recursos para desarrollar actividades tendientes a alcanzar un objetivo en común.

Dicho esto, la estructura organizacional es un sistema formal de tareas y relaciones, donde mediante la misma se controla a las personas y se coordinan sus acciones para lograr los objetivos planteados por la organización.

En la consultora *Profesionales en Red*, se profesa una cultura organizacional, que está identificada y que ya es propia, sin importar, el poco tiempo de vida de la organización, lo cual lo encontramos como un aspecto positivo. Tiene valores como Experiencia, Servicio, Transparencia, Compromiso, Ética. Esto permite que al accionar, los profesionales que se encuentran dentro de la organización, tengan un marco de cómo manejarse en la misma.

Otro aspecto positivo, es la fijación de su razón de ser, la cual permite que todos los trabajadores sepan quienes son y que hacen. Esto ayuda a que los objetivos que establezca la empresa, estén correctamente direccionados. La misión de Profesionales en Red es: ‘Acompañar al cliente brindándole servicios integrales’.

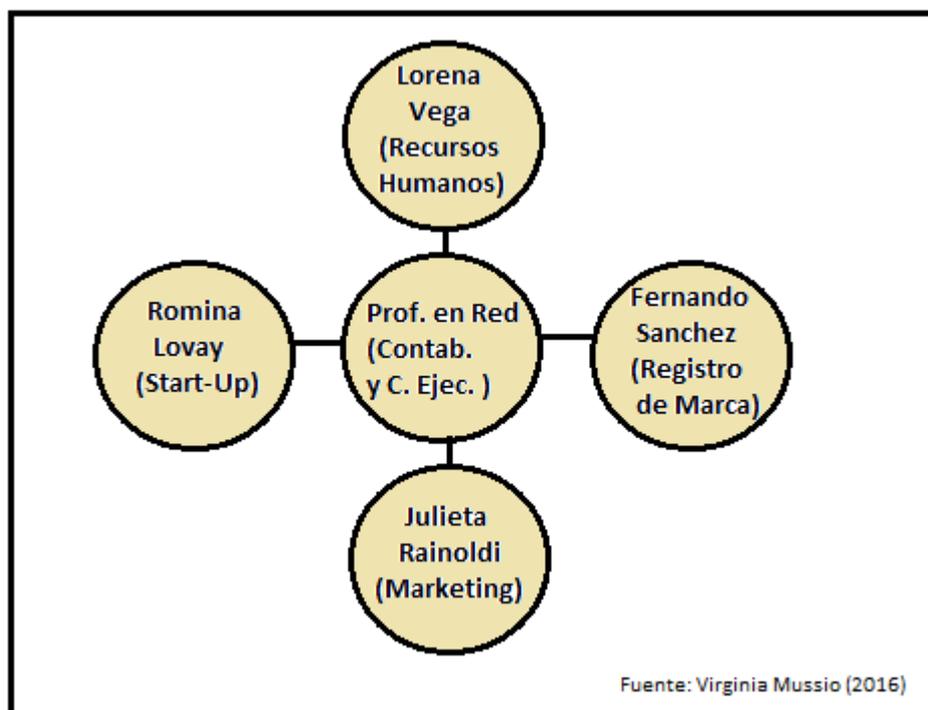
Un punto importante en la construcción de la cultura organizacional, es la visión que tiene el negocio hacia el futuro, quienes desean ser, punto que permite que los objetivos tengan una meta fijada con anticipación, y donde todas las acciones apuntarán a conseguirla. En el caso de *Profesionales en Red*, su meta es ‘Ser un estudio reconocido en el segmento de pequeñas y medianas empresas’.

Destacamos que la presente organización es un grupo de personas que se orienta a proyectos específicos que duran un tiempo. Esto permite, darle mayor énfasis al proyecto, rápida respuesta al cliente, es simple y flexible ante los posibles cambios a implementar, y hay un mayor nivel de compromiso y motivación. Este tipo de organización, permite que la responsabilidad sea compartida.

Posee una estructura organizacional en red, que representa un concepto innovador que abarca una relación integrada, simultánea e independiente, entre dos o más organizaciones, en este caso son profesionales. En el diseño organizacional tiene un perfil multidimensional donde participan cinco organizaciones diferentes.

En el caso de Profesionales en Red, es una estructura de red considerada de procesos conjuntos, clasificada en integrada, ya que está constituida por socios con procesos de negocios en varias áreas simultáneamente.

#### Estructura Organizacional en Red



Las alianzas se crearon con distintos profesionales de diferentes áreas, como por ejemplo con Lorena Vega que realiza selección de personal, Romina Lovay que se encarga del *Start-Up* de las empresas, El doctor abogado Fernando Sánchez que realiza registros de marca. Julieta Rainoldi para realizar lo que son los trabajos dirigidos al ámbito del *marketing*.

## Personal de la Organización

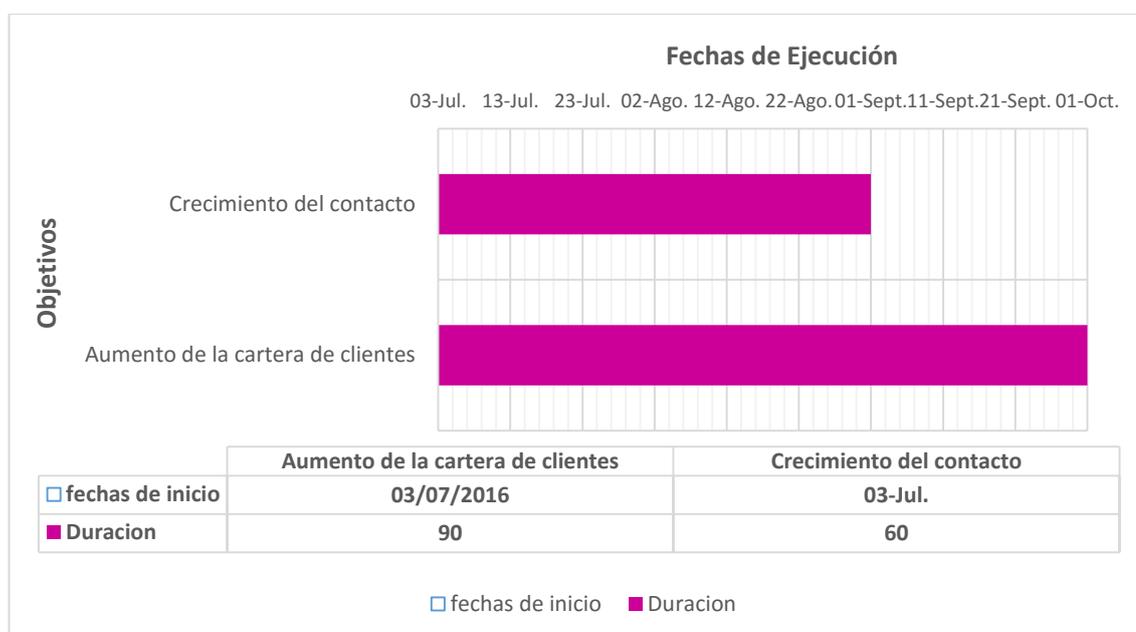
La organización es llevada adelante por medio de sus dos socias contadoras, quienes desarrollaron relaciones de confianza con otros profesionales de diferentes áreas, para poder abarcar mayor porcentaje de mercado. Estos profesionales, tienen una relación cercana y cordial, lo cual permite que los trabajos realizados sean productivos y eficientes, al tener una comunicación efectiva entre los mismos.

## PLAN DE PUESTA EN MARCHA

### Plazos de ejecución – Planning tentativo.

Para analizar y realizar los plazos de ejecución de los objetivos y tácticas planteados, hicimos uso del Diagrama de Gantt, la cual consideramos como una herramienta grafica útil, y cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

Para los objetivos planteados realizamos el siguiente gráfico, que luego realizaremos la explicación relacionada.



En el plan tentativo de plazos para la obtención de los objetivos establecidos, se fijó un plazo de 60 días para desarrollar un crecimiento del contacto con los actuales y potenciales clientes en un 15%, teniendo en cuenta el tiempo que lleva la implementación de las diferentes tácticas establecidas en el plan de negocio. Por otro lado, para llegar al objetivo de aumentar la cartera de clientes en un 10%, se estableció un plazo de 90 días.

Para las tácticas fijadas por la empresa, se determinó los plazos de duración que se tendrá en cuenta para la creación, ya sea, de la página web, de las redes sociales, la creación del blog y por último la contratación de un *Community Manager*.

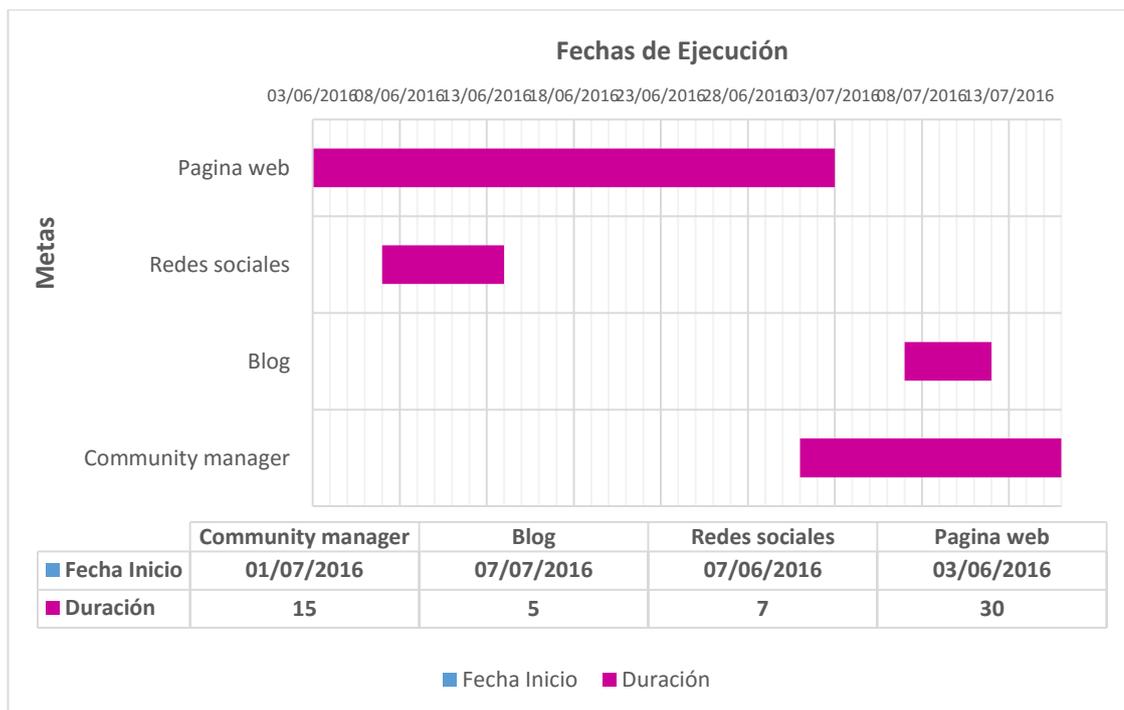
Para la creación de la página web, con las características establecidas en el plan de negocio, se determinó un plazo de 30 días, teniendo en cuenta el tiempo que lleva la realización de una página, la búsqueda de un profesional de confianza en informática y la puesta en marcha.

En cambio, para la introducción de la consultora Profesionales en Red en las redes sociales, se estableció un plazo de siete días, ya que, las redes sociales tienen fácil acceso y simplemente hace falta introducir la información relevante e introductoria, lo cual, a nuestro entender, simplemente llevará un plazo de siete días.

Para la creación de un blog de contenidos, capaz de generar una imagen acorde a la que desea comunicar la consultora, se estableció un plazo de 5 días.

Por último, la contratación de un *Community Manager* y un *Diseñador Gráfico* se realizará en un plazo de 15 días, teniendo en cuenta la dificultad de encontrar personal capacitado y de confianza para llevar adelante la comunicación externa de la empresa, además se tuvieron en cuenta cuestiones como las entrevistas laborales necesarias para la selección del mismo y el cierre de la contratación con la persona.

A continuación visualizamos el diagrama de Gantt con los respectivos datos:



## **Recursos implicados – Retorno de la inversión (ROI)**

Para realizar la implementación de las presentes estrategias referidas al Inbound Marketing, son necesarios una serie de recursos.

Primer y principal, el recurso humano como el community manager que permite que la estrategia pueda ser llevada adelante a largo plazo. Es necesario aclarar que el mismo, es un servicio tercerizado, pero la contratación implica la utilización de capital de la empresa. Para la contratación de este servicio, la consultora deberá pagar un total de \$5000 mensuales.

El diseñador gráfico, quien será el responsable del diseño del contenido que se implementará en las redes como forma de publicidad y comunicación. Es el mismo caso, que el anterior. El mismo supone un desembolso de dinero de \$6000 mensuales.

El servicio de seguridad informática, el cual es necesario para que datos de clientes y futuros clientes se preserven, se prevé que se realice un gasto de \$3200 mensuales.

Por último, es necesario incorporar publicidad paga en la red social Facebook para que publico nuevo pueda incorporarse a la página y empezar a ver el contenido subido por la Consultora, con el fin de generar el aumento del 10% de la cuota de mercado. Esta publicidad está estimada en \$2500 anuales.

## **Análisis de factibilidad financiera**

A continuación visualizaremos una serie de cuadros, que nos permitirán llegar a una conclusión sobre el proyecto de inversión analizado, teniendo en cuenta los ingresos actuales, los costos que posee la organización, la inversión a realizar y por último el flujo de fondo proyectado a 5 años.

Con los siguientes resultados, podemos llegar a la conclusión de que el proyecto de inversión es viable, ya que el VAN es positivo y la TIR es mayor a 100. La inversión se recuperará en un plazo de menos de un año, por lo que desde nuestro punto de vista es aconsejable llevar el plan adelante.

## Ingresos por venta de servicios

### Mercado interno y exportación

*Nota: exprese los volúmenes de venta y precio unitario proyectados para el servicio*

		Mercado interno				
Servicio	Precio/Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Laboral	Cantidad	22	24	26	29	32
	Precio unitario	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00
	Ingreso	\$ 118.800,00	\$ 129.600,00	\$ 140.400,00	\$ 156.600,00	\$ 172.800,00
Inscripciones ante organismos	Cantidad	21	23	25	27	30
	Precio unitario	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
	Ingreso	\$ 126.000,00	\$ 138.000,00	\$ 150.000,00	\$ 162.000,00	\$ 180.000,00
Asesoramiento de impuestos	Cantidad	6	7	8	9	10
	Precio unitario	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
	Ingreso	\$ 28.800,00	\$ 33.600,00	\$ 38.400,00	\$ 43.200,00	\$ 48.000,00
Facturación electrónica	Cantidad	16	18	20	22	24
	Precio unitario	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
	Ingreso	\$ 153.600,00	\$ 172.800,00	\$ 192.000,00	\$ 211.200,00	\$ 230.400,00
	Cantidad					
	Precio unitario					
	Ingreso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Ingreso Total</b>		<b>\$ 427.200,00</b>	<b>\$ 474.000,00</b>	<b>\$ 520.800,00</b>	<b>\$ 573.000,00</b>	<b>\$ 631.200,00</b>

## Costos

### Costos variables

*Nota: indique la cantidad de empleados, el sueldo mensual y anual bruto (incluyendo las cargas sociales) del personal ligado directamente a la producción.*

Nombre		En pesos (\$)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Mano de obra ligada a la prestación del servicio</b>						
Profesionales	Cantidad de empleados	0	0	0	0	0
	Sueldo bruto mensual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Sueldo bruto anual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Técnicos	Cantidad de empleados	0	0	0	0	0
	Sueldo bruto mensual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Sueldo bruto anual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Personal operativo	Cantidad de empleados	0	0	0	0	0
	Sueldo bruto mensual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Sueldo bruto anual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros (especificar)	Cantidad de empleados	0	0	0	0	0
	Sueldo bruto mensual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Sueldo bruto anual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Papelería		\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200
Otros (especificar)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros (especificar)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total costos variables</b>		<b>\$ 43.200</b>				

## **Costos fijos**

*Nota: indique la cantidad de empleados, el sueldo mensual y anual bruto (incluyendo las cargas sociales) del personal independiente de la producción.*

Nombre		En pesos (\$)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Dotación de personal</b>						
Profesionales	Cantidad de empleados	0	0	0	0	0
	Sueldo bruto mensual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Sueldo bruto anual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Técnicos	Cantidad de empleados	0	0	0	0	0
	Sueldo bruto mensual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Sueldo bruto anual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Administrativos	Cantidad de empleados	0	0	0	0	0
	Sueldo bruto mensual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Sueldo bruto anual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros (Especificar)	Cantidad de empleados	0	0	0	0	0
	Sueldo bruto mensual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Sueldo bruto anual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Limpieza		\$ 24.720	\$ 24.720	\$ 24.720	\$ 24.720	\$ 24.720
Alquileres		\$ 26.400	\$ 26.400	\$ 26.400	\$ 26.400	\$ 26.400
Servicios (luz)		\$ 43.632	\$ 43.632	\$ 43.632	\$ 43.632	\$ 43.632
Internet		\$ 3.168	\$ 3.168	\$ 3.168	\$ 3.168	\$ 3.168
Mantenimiento de equipos e instalaciones		\$ 24.240	\$ 24.240	\$ 24.240	\$ 24.240	\$ 24.240
<b>Total costos fijos</b>		<b>\$ 122.160</b>				

### **Otros costos (especificar)**

*Nota: detalle otros costos no incluidos en las categorías precedentes (comercialización, publicidad, etc.)*

<b>Nombre</b>	<b>En pesos (\$)</b>				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Publicidad Facebook	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Servicio Terciarizado Community Manager	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000
Servicio Terciarizado Seguridad Informática	\$ 38.400	\$ 38.400	\$ 38.400	\$ 38.400	\$ 38.400
Servicio Terciarizado Diseñador Gráfico	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000
Otros costos 5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros costos 6	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros costos 7	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total otros costos</b>	<b>\$ 248.400</b>	<b>\$ 248.400</b>	<b>\$ 248.400</b>	<b>\$ 248.400</b>	<b>\$ 248.400</b>

**Monto estimado de inversión (en pesos)**

Rubro	Monto de la inversión realizada	Monto de la inversión a realizar	Total
Página Web		\$ 25.000	\$ 25.000
<b>Total</b>	-	\$ 25.000	\$ 25.000

**Detalle de la inversión realizada (en pesos)**

Rubro	Indique el monto de la inversión realizada con dinero propio	Indique el monto de la inversión realizada con otras fuentes de financiamiento	Total del monto de la inversión realizada
Página Web	\$ 25.000	\$ -	\$ 25.000
<b>Total</b>	\$ 25.000	\$ -	\$ 25.000

**Aclaración: es una estrategia que se llevara adelante mediante el servicio tercerizado del Comunnity Manager, la seguridad informática y el diseñador gráfico, por lo que no es necesaria la adquisición de infraestructura propia.**

## Flujo de fondos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Venta</b>	10%					
Mercado Nacional						
Ingreso		\$ 427.200	\$ 474.000	\$ 520.800	\$ 573.000	\$ 631.200
<b>Total Ingreso por Ventas</b>		<b>\$ 427.200</b>	<b>\$ 474.000</b>	<b>\$ 520.800</b>	<b>\$ 573.000</b>	<b>\$ 631.200</b>
<b>Costos Variables</b>						
Papelería		\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200
<b>Total Costos Variables</b>		<b>\$ 43.200</b>				
<b>Contribución Marginal</b>		<b>\$ 384.000</b>	<b>\$ 430.800</b>	<b>\$ 477.600</b>	<b>\$ 529.800</b>	<b>\$ 588.000</b>
<b>Costos Fijos</b>	30%					
Personal independiente del servicio (limpieza)		\$ 24.720	\$ 24.720	\$ 24.720	\$ 24.720	\$ 24.720
Mantenimiento de equipos e instalaciones		\$ 24.240	\$ 24.240	\$ 24.240	\$ 24.240	\$ 24.240
Alquileres		\$ 26.400	\$ 26.400	\$ 26.400	\$ 26.400	\$ 26.400
Servicios (luz)		\$ 43.632	\$ 43.632	\$ 43.632	\$ 43.632	\$ 43.632
Internet		\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200
<b>Total Costo Fijos</b>		<b>\$ 126.192</b>				
<b>Otros Costos</b>						
Publicidad Facebook		\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Servicio Terciarizado Community Manager		\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Servicio Terciarizado Seguridad Informática		\$ 38.400	\$ 38.400	\$ 38.400	\$ 38.400	\$ 38.400
Servicio Terciarizado Diseñador Gráfico		\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000
Otros costos 5		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros costos 6		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros costos 7		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Ingresos Brutos	0,0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Otros Costos</b>		\$ 200.400	\$ 200.400	\$ 200.400	\$ 200.400	\$ 200.400

<b>Margen de rentabilidad estimado</b>		<b>0,155244029</b>	<b>0,281801661</b>	<b>0,408359294</b>	<b>0,54951973</b>	<b>0,706905504</b>
--	--	--------------------	--------------------	--------------------	-------------------	--------------------

<b>Utilidad Antes de Imp. Gcia.</b>		\$ 57.408	\$ 104.208	\$ 151.008	\$ 203.208	\$ 261.408
-------------------------------------	--	-----------	------------	------------	------------	------------

<b>Monotributo</b>		\$ 5.040	\$ 6.048	\$ 6.108	\$ 6.791	\$ 7.470
--------------------	--	----------	----------	----------	----------	----------

<b>Utilidad Después de Imp. Gcia.</b>		\$ 52.368	\$ 98.160	\$ 144.900	\$ 196.417	\$ 253.938
---------------------------------------	--	-----------	-----------	------------	------------	------------

<b>Inversión</b>						
Ya invertidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
A invertir	\$ 25.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Inversión</b>	\$ 25.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

<b>Flujo de Fondos</b>	\$ -25.000	\$ 52.368,00	\$ 98.160,00	\$ 144.899,52	\$ 196.417,20	\$ 253.937,90
<b>Flujo de Fondos Acumulado</b>	\$ -25.000	\$ 27.368,00	\$ 125.528,00	\$ 270.427,52	\$ 466.844,72	\$ 720.782,62

<b>Tasa de Descuento</b>	<b>30,00%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 276.483</b>
<b>TIR</b>	<b>275%</b>
<b>Plazo de recuero de la inversión</b>	<b>1 AÑO</b>

(1) A la hora del cálculo del Impuesto a las Ganancias se debe tener en cuenta la personería jurídica la organización. Asimismo, se debe indicar la alícuota correspondiente.

## **Implementación**

La implementación de las estrategias para conseguir el aumento del 15% del contacto con los actuales y potenciales clientes, se concederá a partir del 3 de julio teniendo un lapso de tiempo de 60 días para llegar a los resultados establecidos. Por otro lado, las estrategias para la obtención de un crecimiento del 10% en la cartera de clientes, donde la organización pasaría de tener unos 65 clientes a desarrollar un aumento a 72, con ingresos establecidos en \$427.200, tendrá lugar en la misma fecha anteriormente mencionada, pero con una duración de 90 días para poder ver resultados.

En el lapso de un mes, se deberá realizar la incorporación de una página web, que pueda ser modificada por la organización sin tener que recurrir a un Ingeniero en Sistemas. Que con la ayuda del Community Manager y un Diseñador Gráfico, se lleve adelante la misma mediante un servicio tercerizado. El Community Manager, se encargará de la implementación de la estrategia de Inbound Marketing, para que mediante la misma, se adhieran contenidos en la página web, como también en las redes sociales donde se prevé crear un perfil de la organización. El Diseñador Gráfico, creará imágenes vistosas para la utilización de las mismas en los diferentes medios comunicacionales 2.0 y 3.0, para que los mismos mediante un análisis riguroso de la psicología de los colores, resulten atractivos y generen los resultados esperados.

La organización, prevé la incorporación de medios comunicacionales considerados importantes para las nuevas y viejas generaciones, como la creación de una página web, redes sociales y un blog de datos relevantes a la organización y al sector organizacional.

## Conclusiones

Consideramos que la Consultora Profesionales en Red tiene un alto nivel de potencial crecimiento. Al implementarse las estrategias referidas al Inbound Marketing, planteadas en el Plan de Negocio, la consultora contara con herramientas necesarias de comunicación para poder desarrollar y ampliar en el plazo de un año su cuota de mercado, como así también, el contacto con sus actuales y potenciales clientes.

La implementación de las estrategias conducirá a la percepción de mayores utilidades y mejores índices de rentabilidad, lo cual permitirá contar con mayores posibilidades de crecimiento y nuevas oportunidades de negocio.

Estos cambios en la manera de comunicar, *aggiornandose* a las nuevas tecnologías generarán un impacto alto en la organización interna, ya que implica una nueva mentalidad y forma de administrar las relaciones, dejando atrás prácticas tradicionales.

La organización se encuentra apoyada en los resultados financieros y económicos, donde el indicador VAN da un resultado positivo, lo que indica que el proyecto de inversión es viable, ya que, da como un resultado final de 276.483. Además, el indicador TIR, obtenemos un número mayor a 100 lo que indica que el proyecto es positivo. Por eso, es posible afirmar que la empresa es capaz de sobrellevar la inversión que supone la implementación del Plan. Permitiendo obtener el retorno de la misma en un plazo inferior al año, lo cual es positivo.

El Plan de Negocios fortalecerá la organización, como así también los resultados que generarán su aplicación y seguimiento, ya que son vitales los resultados positivos y las utilidades para el desarrollo de estas nuevas estrategias de comunicación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

Alemán Munuera Luis José y Escudero Rodríguez Isabel Ana. “Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección”. Edición 2007. Editorial ESIC.

Benedetti M. Ariel. “Marketing en Redes Sociales. Detrás de escena”. Edición 2015. Editorial AMDIA.

Kotler Philip; Armstrong Gary. “Marketing”. Edición 2012. Editorial Pearson Educación.

### **Artículos Web**

Angelelli Pablo; Gatto Francisco; Yoguel Gabriel. “Algunos rasgos del mercado de servicios de consultoría y capacitación para Pymes en Argentina.

Escandar Adrián. “La recaudación impositiva creció 31,5% en 2015”. Enero 2016. Disponible en: <http://www.infobae.com/2016/01/04/1780818-la-recaudacion-impositiva-crecio-315-2015>

Forbes. “10 tendencias empresariales para 2016”. Año 2015. Disponible en: <http://forbes.es/actualizacion/948/10-tendencias-empresariales-para-2016/10>

Fuentes Mariani, Agustina. “Inteligencia de mercado y pronóstico de futuros comportamientos”. Diciembre 2014. Disponible en: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/catalogo\\_de\\_proyectos/detalle\\_proyecto.php?id\\_proyecto=3102](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_de_proyectos/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3102)

Fundación Observatorio Pyme. “Informe 2013/2014. Evolución reciente, situación actual y desafíos para 2015”. Año 2014. Disponible en: [http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2015/09/FOP\\_IA\\_1507\\_Informe-2013-2014-evolucion-reciente-situacion-actual-y-desafios-para-2015..Pdf](http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2015/09/FOP_IA_1507_Informe-2013-2014-evolucion-reciente-situacion-actual-y-desafios-para-2015..Pdf)

- Infoleg. “Ley Número 22.460”. Marzo 1981. Disponible en:  
<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/45000-49999/45338/texact.htm>
- Lucángeli Jorge. “¿Cuán atrasado está nuestro tipo de cambio?”. Año 2016. Disponible en: <http://www.eleconomista.com.ar/2016-04-cuan-atrasado-esta-nuestro-tipo-de-cambio/>
- Olivares Louffat, Jose Enrique. “Estructura Organizacional en Red. Explorando sus bases teóricas”. Año 2003. Disponible en:  
<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-teo-0059.pdf>
- Ovalle Gandur Jassibe; Arias Di Marco María Carolina. “Diseño de un plan de negocio de una empresa de consultoría en servicio al cliente, etiqueta y protocolo empresarial en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana”. Año 2015. Disponible en:  
<http://intellectum.unisabana.edu.co/flexpaper/handle/10818/16916/Jassibe%20Gandur%20Ovalle%20%20%20%28tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pautasio Leticia. “Quién es qué en consultoría top”. Julio 2013. Disponible en:  
<http://www.mercado.com.ar/notas/estrategia-%7C-alta-gerencia/8013001/quin-es-qu-en-consultora-top>
- Principales restricciones para desarrollar las capacidades competitivas de las firmas”. Año 1999. Disponible en:  
<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5056/Algunos%20rasgos%20del%20mercado%20de%20servicios%20de%20consultor%C3%ADa%20y%20capacitaci%C3%B3n%20para%20Pymes%20en%20Argentina.%20Principales%20restricciones%20para%20desarrollar%20las%20capacidades%20competitivas%20de%20las%20firmas.%20.pdf?sequence=1>
- Proexport Colombia. “Estudio de Mercado Chile- Sector de Servicios de Consultoría”. Colombia 2003. Disponible en:  
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36156984>
- Proexport Colombia. “Estudio de Mercado Perú- Servicios de Consultoría en Perú Programa de Información al Exportador por Internet. Colombia 2003.

Disponible en:

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36527233>

Pwc Argentina. “Expectativas 2015”. Año 2014. Disponible en:

<https://www.pwc.com.ar/es/asesoramiento-a-pymes/assets/document/expectativas-2015.pdf>

Soriano Ribeiro Domingo. “Asesoramiento en Dirección de empresas”. Año 1998.

Disponible en: [https://books.google.com.uy/books?hl=es&lr=&id=m7-nLoRSyl0C&oi=fnd&pg=PR11&dq=servicios+de+consultoria+&ots=ZaePzlTnPl&sig=hI7CYf1cYzmkADNJEEXQ06OW\\_-Y#v=onepage&q=servicios%20de%20consultoria&f=false](https://books.google.com.uy/books?hl=es&lr=&id=m7-nLoRSyl0C&oi=fnd&pg=PR11&dq=servicios+de+consultoria+&ots=ZaePzlTnPl&sig=hI7CYf1cYzmkADNJEEXQ06OW_-Y#v=onepage&q=servicios%20de%20consultoria&f=false)

Verger Justo. “Marketing experiencial para la Generación Y: El caso Bigbox”. Mayo 2014. Disponible en:

<http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10851/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.L.%20Adm.%20Verger%2c%20Justo.pdf>