



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Rosario – Campus Pellegrini**

**Carrera: Licenciatura en Ingeniería Comercial**

**Trabajo Final de Carrera Título:**

*Prestación de servicios para el eCommerce en*

*Rosario y alrededores (PICP).*

*Plan de Negocios para **EMPRETENDIA**.*

**Alumno:** Ariana Onega ari.onega@gmail.com

**Tutor de Contenidos:** Mg. Oscar Telmo Navós

**Tutor Metodológico:** Ps. Prof. Laura M. Berizzo

**Marzo 2018**

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
ÍNDICE .....	1
DEDICATORIAS .....	2
AGRADECIMIENTOS .....	3
RESUMEN EJECUTIVO .....	4
1. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN .....	6
2. PRODUCTO .....	9
3. MERCADO .....	14
4. ESTRATEGIA COMERCIAL .....	20
5. ANÁLISIS F.O.D.A. ....	25
6. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN .....	30
7. ASPECTOS LEGALES Y AMBIENTALES .....	32
8. PLAN DE PUESTA EN MARCHA .....	36
9. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO .....	37
CONCLUSIONES .....	41
INFORMACIÓN ADICIONAL .....	42
BIBLIOGRAFÍA .....	44

## **DEDICATORIAS**

A mis padres,  
    Lorena y Alejandro

A mis hermanos,  
    Bruno y Aldana

A toda mi familia,  
    Los pilares de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer en primer lugar a mi tutora Laura Berizzo que siempre estuvo conmigo y me acompañó para poder realizar este trabajo.

A Oscar Navós, porque además de ser mi tutor fue una persona que me guió en toda mi carrera. Siempre presente, siempre tan servicial.

A Luciano, mi compañero, sin él no existiría *Empretienda*.

A Jimena Tomarelli, que despertó en mi ese espíritu de siempre querer ir por más, el espíritu emprendedor.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el siguiente trabajo, desarrollaremos un Plan de Negocios dirigido a un emprendimiento de servicios para el e-commerce de la ciudad de Rosario y alrededores, denominado “*Empretienda*”. *Empretienda* es una plataforma en la nube que permite crear tiendas online. De manera simple y guiada las personas pueden autogestionar su propia tienda ecommerce para vender online. Con la misma simpleza con la que se maneja cualquier red social se puede crear un tienda, customizarla, agregar y eliminar productos, generar diversas ofertas, llevar un control de stock y más, sin la necesidad de contratar un profesional.

Nos diferenciamos en el mercado por tener un único plan todo incluido, la simplicidad del panel y la venta mayorista incluida en la misma plataforma. El mercado al cuál nos dirigimos es a aquellas personas que aún no cuentan con una tienda online y que, según diferentes investigaciones, estimamos un tamaño de 675.000 personas donde incluimos aquellas que venden a través de Facebook, Instagram y emprendedores de la ciudad de Rosario y alrededores. Buscaremos captar parte del 1% en los primeros años del proyecto, es decir 6.750 personas. En el primer año tenemos el objetivo de 300 tiendas creadas y en el segundo año de 700.

El servicio se cobrará a través de MercadoPago y consta de una suscripción fija mensual de \$249 y 1% de transacción por venta. Teniendo en cuenta la comisión que nos cobra el medio de pago mencionado (4,55%) nos quedaría un total de \$237,67. A ese total le sumamos un adicional de \$35 por transacciones por venta estimadas por cada tienda en un mes, quedando una ganancia por tienda creada de \$272,67 mensuales.

En *Empretienda* aplicaremos la estrategia de liderazgo global en costos, la misma consiste alcanzar el liderazgo con un costo menor al de los competidores. De esta manera buscaremos captar el mayor número de clientes posible.

Se realizó una inversión inicial de \$180.000 en folletos, tarjetas, publicidad, registro de marca, monotributo, servidor para pruebas, email, dominios, remeras, programación y dos computadoras. En referencia a los costos, todos son fijos y tenemos por un lado los costos habituales y por otro los costos del servidor. Dentro de los costos habituales tenemos: alquiler, sueldos, internet, luz, gas, agua, dominios, honorarios al contador, balanceadores y email. Todos ellos tienen un costo mensual de \$22.621,70.

Los costos del servidor son dependiendo el tamaño y la capacidad de tiendas a alojar en el mismo. Éstos se encuentran detallados en la sección de análisis económico y financiero. Proyectando un flujo de fondos a 5 años obtuvimos los siguientes resultados teniendo en cuenta los indicadores de Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y período de recupero:

VAN \$7.317.910,15. Como el VAN es positivo, el proyecto es aceptado ya que el mismo es superior al proyecto alternativo que nos otorgaba una tasa del 25%

TIR 342,74%. El proyecto devuelve el capital invertido más una ganancia adicional, esto quiere decir que el proyecto es rentable.

Período de recupero en el primer año. Es lo que tardará el proyecto en recuperar la inversión.

## **1. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN**

La idea de *Empretienda* surge luego de varios proyectos. Desde un servicio de hosting para páginas ya existentes hasta la posibilidad de modificar páginas web de terceros. El mercado exigía, y sigue exigiendo, mejores formas para la venta online. Mejores servicios, mejores servidores, mejores plataformas, mejores tiempos de dedicación. Las personas quieren vender más, a más gente, en menos tiempo y con menos inversión y desde ese planteo surge nuestro proyecto.

En un primer momento se buscó hacer un market place donde se pueda comercializar todos los productos en ese mismo lugar, sin diferenciación. Luego nos dimos cuenta que en realidad queríamos enfocarnos desde otro punto de vista en el e-commerce. Luego de varias modificaciones, llegamos a imaginar *Empretienda* tal cual lo es hoy. Una plataforma donde cualquier persona puede crearse su propia tienda online, sin inversión inicial, sin ayuda de profesionales. Con mínimos conocimientos en computación se puede crear una tienda, customizarla a la medida de cada uno y empezar a vender sin complicaciones, sin tener que pensar en nada más que eso ya que nuestro servicio es completo, fácil y accesible.

Nuestra *Misión* es brindar un servicio de calidad, de fácil comprensión, constantemente actualizado y seguro. Invertir en la capacitación continua del personal necesario para aportar un servicio competitivo que reditúen beneficios a los usuarios.

La *Visión* que nos proponemos es lograr un posicionamiento de empresa líder convirtiéndonos en una marca referente en el mercado. Consolidarnos en el tiempo y generar un respeto y pertenencia de nuestros usuarios apoyándonos en la estabilidad y el buen desarrollo de nuestros servicios. Posicionarnos como empresa referente en valores.

El nombre "*Empretienda*" surge de la combinación de Emprendedores y Tiendas online, y buscamos que sea una sola palabra fácil de mencionar y de recordar.

En el siguiente gráfico podremos observar el logo junto con los colores elegidos para nuestra personalización.

Gráfico N°1: Logo de *Empretienda*.



Fuente: Elaboración propia.

Nuestro logo es agradable a la vista, con una letra limpia y fuerte por su grosor, y un foco de idea reemplazando la letra “I”. El foco representa la típica frase de “se me encendió la lamparita, tengo una idea” y significa las ideas que se llevan a cabo. Decidimos diseñarlo con engranajes porque muestra la perfecta coordinación de todas las piezas en funcionamiento para lograr un objetivo en común.

Los colores de “*Empretienda*” son el blanco (presente en el nombre), el celeste y verde agua combinados en un sutil sfumado. Tuvimos en cuenta la psicología del color para determinar los mismos ya que los colores afectan a las personas e influyen en la compra o no compra de un producto o servicio, produciendo diferentes sensaciones en las que normalmente no somos conscientes.

Según el Instituto Economía Digital ESIC (2014), a la hora de diseñar los logotipos de una empresa, los colores nos ayudan a comunicar los mensajes y significados que queremos transmitir. Son una de las formas más poderosas de comunicación no verbal. A través de los colores obtenemos mensajes subliminales en nuestro día a día.

Dicho Instituto, analizó el significado de los colores, tanto sus propiedades como las sensaciones que provocan. A continuación nombraremos y describiremos los colores elegidos por *Empretienda*:

El color *blanco* se asocia a la luz, la bondad, la inocencia, la pureza y la verdad. Se le considera el color de la perfección. Influye sobre las personas transmitiendo una sensación de sobriedad y luminosidad. El blanco por lo general tiene una connotación positiva. Al blanco se le asocia con la frescura y la limpieza. Se suele utilizar en la promoción de productos de alta tecnología, para comunicar simplicidad.

El color *verde* tiene sensación calmante, simboliza la esperanza. Representa armonía y frescura. Tiene una fuerte relación a nivel emocional con la seguridad. Es el color más relajante para el ojo humano y puede ayudar a mejorar la vista. El verde sugiere estabilidad y resistencia.

El color *celeste* simboliza lo fresco, lo transparente. Tiene un efecto tranquilizador para la mente. Se transmite sabiduría. Es el color del cielo y del mar, por lo que se suele asociar con la estabilidad y la profundidad. Representa la lealtad, la confianza, la sabiduría, la inteligencia, la fe, la verdad y el cielo eterno. Se le considera un color beneficioso tanto para el cuerpo como para la mente. Es un color fuertemente ligado a la tranquilidad y la calma. Es un color frío ligado a la inteligencia y la consciencia.

Combinando el blanco, verde y celeste formamos lo que queremos transmitir a través de nuestros valores como organización. *Empretienda* centra sus pilares en:

- ❖ Lealtad
- ❖ Simplicidad
- ❖ Confianza
- ❖ Estabilidad
- ❖ Armonía
- ❖ Sobriedad

## 2. PRODUCTO

*Empretienda* es una plataforma en la nube que permite crear tiendas online de dominio propio. De manera simple y guiada, las personas pueden autogestionar su propia tienda de ecommerce para vender online. Con la misma simpleza con la que se maneja cualquier red social se puede crear una tienda, customizarla, agregar y eliminar productos, generar diversas ofertas, llevar un control del stock y más, sin la necesidad de contratar un profesional.

*Empretienda* cuenta con un único plan, el cual incluye todas las funcionalidades disponibles. Las mismas son:

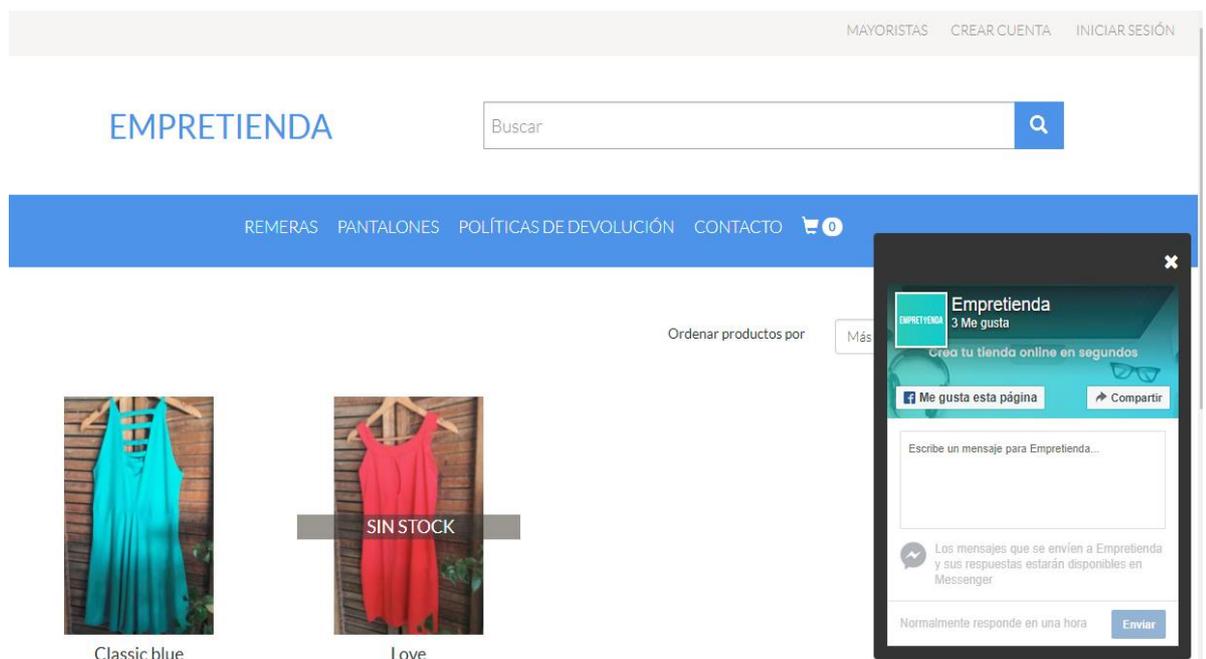
- ✓ Gestión de todas las herramientas a través de un panel de administración;
- ✓ Posibilidad de ofrecer venta por mayor;
- ✓ Integración con MercadoPago;
- ✓ Integración con Andreani;
- ✓ Cálculo automático de costos de envío;
- ✓ Chat integrado con la fanpage de Facebook;
- ✓ Sistema de notificaciones de stock;
- ✓ Sistema de cupones de descuento;
- ✓ Integración con GoogleAnalytics;
- ✓ Integración con redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp y Pinterest);
- ✓ Páginas de contenido,
- ✓ Monitoreo técnico 24/7;
- ✓ Certificado de seguridad SSL;
- ✓ Marketing a través de suscripciones;
- ✓ Panel de métricas;
- ✓ Múltiples plantillas de diseño;
- ✓ Atención personalizada por chat y email;

- ✓ Publicaciones ilimitadas;
- ✓ Generador de ofertas;
- ✓ Buscador y ordenador de clientes y órdenes;
- ✓ Tienda compatible con celulares, tablets, notebooks y PC.

Nos diferenciamos en el mercado por el único plan todo incluido, el chat integrado con la fan page de Facebook, la simplicidad del panel y la venta mayorista.

Cada cliente tendrá la posibilidad de activar el chat integrado a la propia fan page de Facebook, cuyas notificaciones llegarán directamente a la aplicación de Messenger. No será necesario ingresar a la plataforma para revisar las notificaciones, simplemente le llegan si tienen descargada la aplicación Messenger. A continuación se muestra como se visualiza el chat en las tiendas.

Gráfico N°2: Chat integrado con página de Facebook en las tiendas.



Fuente: Elaboración propia.

Nuestra ventaja competitiva es la venta por mayor incluida en la misma plataforma, cada cliente tendrá la posibilidad de agregar ventas mayoristas en sus tiendas. Las personas que quieran acceder a éstos precios y productos determinados deberán solicitar una cuenta, la cual podrá ser aceptada o rechazada en el panel. Si la solicitud es aceptada, la persona tendrá acceso inmediato a la pestaña “mayorista”.

Para poder clarificar el proceso de solicitar una cuenta mayorista, a continuación enunciaremos una serie de pasos acompañados con imágenes ilustrativas extraídas de un panel y una tienda real de *Empretienda*:

1. En el panel administrativo, nuestros clientes podrán activar la venta mayorista en la sección “Mi tienda > Venta mayorista”



2. Una vez activada la función, en la tienda aparecerá la pestaña “mayorista” donde quién quiera acceder a la misma deberá solicitar una cuenta. Todos los productos que nuestros clientes carguen como mayoristas aparecerán en esa pestaña siendo diferenciados por los minoristas, generándose así dos tiendas dentro de una.



3. Cuando se solicite una cuenta mayorista, aparecerá en el panel en la sección “Mi tienda > Venta mayorista” donde se podrá aceptar o rechazar la misma



4. Si la solicitud es aceptada, se le enviará un email al solicitante informándole que ya tiene acceso a la venta mayorista y podrá acceder de inmediato a la misma.

Elaboramos un cuadro comparativo que muestra las diferencias entre *Empretienda* y la competencia que existe actualmente. Tomamos como referencia las funcionalidades más significativas de nuestro proyecto.

Gráfico N° 3: Cuadro comparativo de funcionalidades.

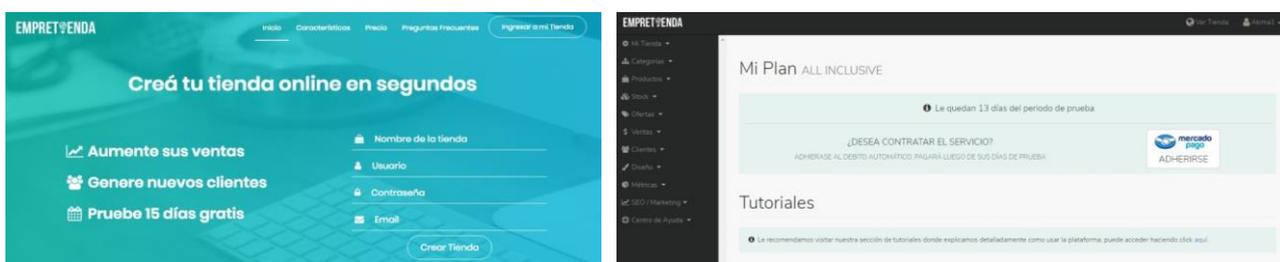
	EMPRETIENDA	COMPETENCIA
VENTA MAYORISTA	✓	✗
ÚNICO PLAN TODO INCLUIDO	✓	✗
BAJO COSTO	✓	✗
PLANTILLAS DE DISEÑO	✓	✓
CHAT INTEGRADO CON FACEBOOK	✓	✗

Fuente: Elaboración propia.

### Proceso productivo

La tienda se crea en pocos segundos completando un formulario de cuatro pasos a través de la página oficial de Empretienda ([www.empretienda.com](http://www.empretienda.com)) , una vez creada la misma, se direcciona al panel de administración y empieza a correr un período de

prueba de 15 días totalmente gratis. A continuación podemos observar en imágenes el formulario para la creación de tiendas en la página oficial y el panel administrativo al cuál se accede una vez generada la tienda:



Una vez finalizado el período de prueba, el alta del servicio se da de manera automática cuando el pago del cliente es verificado. Cada tienda tiene un costo fijo mensual de \$249 y se cobra una comisión por venta del 1%. Tanto la suscripción mensual como la comisión serán cobradas a través de MercadoPago. MercadoPago es una plataforma de cobros y pagos online que permite múltiples opciones como tarjetas de débito, crédito, efectivo a través de PagoFacil, RapiPago, Link, ProvinciaNet y CargaVirtual. Al cobrar nuestra suscripción mensual por medio de su sistema, nos retienen una comisión del 4,55%. Es por esto que de los \$249 mensuales, nos quedarían en nuestra cuenta un monto de \$237,67. En cambio, con el cobro de nuestras transacciones por venta del 1%, MercadoPago no retiene comisión. La facturación a nuestros clientes por el pago de la suscripción mensual y las transacciones por ventas que fueron realizadas a través de MercadoPago, será de manera electrónica. Generaremos la factura electrónica en la página de AFIP y luego será enviada por mail entre 24 y 72 horas hábiles luego de haber ingresado el pago.

Toda la información necesaria será brindada en los “términos y condiciones y políticas de privacidad” disponibles en la página oficial de *Empretienda*. En la misma se contará con un chat online para poder recibir y contestar las consultas solicitadas.

El servicio post-venta se enfocará en el constante seguimiento de los clientes, la satisfacción de sus necesidades y la mejora periódica de las tiendas. Se generarán nuevas versiones que incluyan las tendencias que surjan del mercado.

### 3. MERCADO

La estimación del tamaño del mercado se realizó a través de diferentes fuentes de información, propia y de terceros. Se realizaron investigaciones vía web y se recolectaron 1.000 respuestas con una encuesta propia cuyo modelo se encuentra en los anexos. Combinando ambos estudios se llegó a los siguientes resultados:

En el mercado actual existen 656.000 tiendas online creadas en las plataformas de los principales competidores. TiendaNube cuenta con 500.000 tiendas creadas en Sudamérica, mientras que MercadoShops tiene 165.000 teniendo en cuenta el territorio nacional. Pudimos recolectar la cantidad de vendedores online que existen utilizando otros tipos de plataforma. MercadoLibre cuenta con 7.000.000 de vendedores, existen 40.000 tiendas creadas en Facebook y 600.000 cuentas de Instagram que son de marcas de diferentes tipos de productos.

Por otro lado existen aquellas personas que aún no cuentan con una tienda online y, aproximadamente, en Rosario y alrededores son cerca de 35.000 vendedores, dentro de los cuales incluimos a feriantes, tiendas comerciales en el centro de la ciudad y emprendedores particulares.

Teniendo en cuenta estos resultados, estimamos un mercado de 675.000 personas dentro de las cuales incluimos a aquellas que cuentan con tiendas en Facebook, cuentas en Instagram, y las que aún no tienen su propia tienda de ecommerce de la ciudad de Rosario y alrededores. Excluimos de nuestro mercado a los vendedores de MercadoLibre porque sus usuarios, según comentarios en diversos blogs, no cambiarían de plataforma lo que significa que de tener que hacerse una tienda online lo harían con MercadoShops o TiendaNube por sus beneficios sobre MercadoPago.

Del mercado estimado de 675.000 personas buscaremos captar el 1% en los primeros años del proyecto, que serían 6.750 personas. En el primer año, tenemos el objetivo de alcanzar 300 personas con sus tiendas online creadas con *Empretienda*, en el segundo año 700, y dentro de los próximos lo restante.

En síntesis, nuestro mercado serán aquellos emprendedores y vendedores que aún no cuentan con una tienda online enfocándonos en el primer año a Rosario, al rededores y gran parte de la provincia de santa fe. En el segundo año buscaremos tener un alcance nacional.

Resumimos los datos de nuestro mercado objetivo y la cuota a captar en el siguiente cuadro:

Gráfico N°4: Estimación del mercado de *Empretienda*.

<b>Mercado Regional (año 1 y 2) Nacional (año 3,4 y 5)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Tamaño del mercado (\$)</b>	<b>22.086.270</b>	<b>22.086.270</b>	<b>22.086.270</b>	<b>22.086.270</b>	<b>22.086.270</b>
<b>Tamaño del mercado (volumen)</b>	<b>6750</b>	<b>6750</b>	<b>6750</b>	<b>6750</b>	<b>6750</b>
<b>Cuota estimada a ser captada por el proyecto (%)</b>	<b>4,44%</b>	<b>10,37%</b>	<b>22,22%</b>	<b>44,44%</b>	<b>74,07%</b>
<b>Cantidad estimada a vender (volumen)</b>	<b>300</b>	<b>700</b>	<b>1500</b>	<b>3000</b>	<b>5000</b>

Fuente: Elaboración propia.

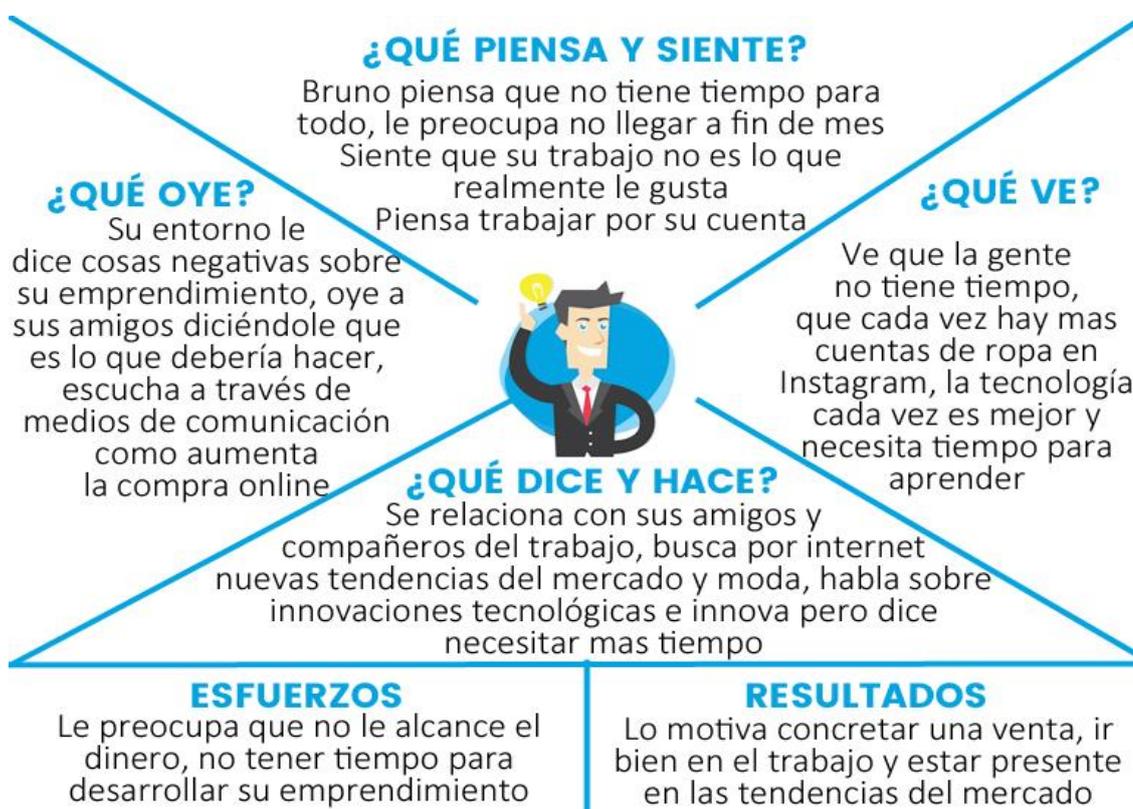
El tamaño del mercado en pesos se sacó en base al precio de venta. La suscripción fija mensual tendrá un costo de \$249 pero teniendo en cuenta la comisión de nuestro medio de cobro que es MercadoPago (4,55%) nos quedaría un total de \$237,67. A ese total le sumamos el adicional de \$35 por las comisiones por venta estimadas por cada tienda en un mes, quedando una suma de \$272,67 con el cual fueron calculados los montos.

El precio de venta se determinó en base a la competencia ya que se decidió ingresar al mercado con un precio bajo para poder captar la mayor cantidad de clientes posibles.

Nuestros principales clientes serán los emprendedores que aún no cuentan con una tienda online y es por esto que elaboramos un mapa de empatía que nos ayuda a entender mejor a nuestro cliente a través de un conocimiento más profundo del mismo, su entorno y su visión única del mundo y de sus propias necesidades. La aplicación será usada para hombres y mujeres entre 18 y 55 años de la ciudad de Rosario y alrededores. Son personas con un estilo de vida ocupado y con cierto apego a la tecnología, son personas comparativas, que piensan antes de tomar una decisión.

A esta persona la llamaremos Bruno. Tiene 26 años. Vive en Rosario. Es soltero. Trabaja por turnos en una empresa de atención al cliente. Mantiene sus gastos con su sueldo. Emprendedor en el área de indumentaria, comercializa ropa masculina a través Instagram.

Gráfico N°5: Mapa de empatía.



Fuente: Elaboración propia.

## **Contexto local y global**

Un análisis especializado realizado por Baynote (2014) en comercio electrónico, muestra el crecimiento de las ventas por internet en las distintas ciudades del mundo. Dentro de los datos que se destacan en dicho estudio podemos apreciar que en Estados Unidos el comercio electrónico está creciendo a cuatro veces la tasa del comercio minorista físico, y que en China creciera un 51 por ciento en 2013, o que las cifras de negocio de otros gigantes como India, pasen de los 13 mil millones de 2013 alcancen 70.000 millones de dólares en 2020.

El estudio también destaca las ciudades que acogen a los principales actores en el mundo del comercio electrónico: Seattle, hogar de Amazon, por ejemplo, representa 61 mil millones en ventas en línea. Una cifra eclipsada por Hangzhou en China donde se encuentra el sitio de Alibaba, que maneja más transacciones que Amazon y eBay sumados.

El Comercio Electrónico en Argentina, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, CACE (2016) facturó \$ 102.700 millones durante 2016. El comercio electrónico en Argentina creció durante el año 2016 un 51% respecto al año anterior. Esta cifra surge del Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina, que realiza KANTAR TNS para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Según los resultados del estudio, estos 102 mil millones de pesos de facturación corresponden a 47 millones de órdenes de compra, un 24% más que en 2015. Durante 2016 el ticket promedio de compra fue de \$ 2.185. Estos números representan 75 millones de productos, casi el doble que en el año anterior.

El estudio asimismo arroja que el ecommerce en Argentina continúa consolidándose en el país, ya que el 90% de los argentinos conectados (El 80% de la población Argentina es usuaria de internet) ya compró online alguna vez, lo que representan a 17.8 millones de personas

Situándonos en el marco geográfico de la ciudad de Rosario, nos encontramos con que según la Municipalidad de rosario (2016), 35.500 familias rosarinas viven de la comercialización de sus productos, constituyendo una alternativa de salida laboral para un importante grupo.

Durante el año 2016 se realizaron 700 ferias de emprendedores. La mayoría de las ferias se ubican en plazas y parques posibilitando la adquisición de productos que

cumplen estándares de calidad, orgánicos, naturales y artesanales. Se pueden encontrar dulces y licores, artesanías varias, tejidos, bijou, ropa, marroquinería, cosmética natural, plantas aromáticas y medicinales, entre otros

En síntesis, el comercio electrónico es una tendencia que crece exponencialmente en todo el mundo. Argentina, en particular, es uno de los países más desarrollados de América Latina en e-commerce. Es por esto que cualquier persona o empresa que comercializa productos o servicios se debería sentir obligada de, por lo menos, tener presencia en internet.

### **Competidores**

Analizando la competencia que actualmente existe en el mercado, *Empretienda* cuenta con competidores directos y competidores indirectos. Los competidores directos son aquellos que operan en el mismo mercado, es decir que venden el mismo producto o servicio y se dirigen al mismo mercado.

TiendaNube es el principal competidor directo, cuenta con presencia en distintos países de Sudamérica y tiene más de 500.000 tiendas creadas. Su posición en el mercado es fuerte y eso se debe a las diferentes opciones de planes con distintos precios con los que cuenta. De igual manera, existe un gran número de clientes que no se encuentran conforme con su servicio por la dificultad que tiene el uso del panel administrativo, al ser una empresa que creció tanto, descuidó lo esencial que es la comprensión de sus clientes.

MercadoShops es el segundo competidor mas fuerte en el mercado, cuenta con más de 165.000 tiendas creadas y su posición se debe a que su firma pertenece a MercadoLibre. No es tan elegido por las personas porque los planes que ofrecen tienen un precio muy alto en comparación a TiendaNube pero tiene un beneficio con MercadoPago lo cuál hace que los vendedores de MercadoLibre la prefieran.

TiendasAndreani es una plataforma que está orientada a aquellas personas que envíen más de 500 paquetes al mes. De igual manera permite la creación de tiendas ecommerce pero su precio elevado y la condición del mínimo de envío no la hacen competitiva en el mercado.

Por otro lado, se encuentran los competidores indirectos que operan en el mismo mercado, se dirigen a los mismos clientes pero ofrecen un servicio o producto sustituto o alternativo. Los mismos son:

Wix es un creador de páginas web personalizado, dentro de sus opciones se puede crear una tienda ecommerce pero el costo es considerablemente más alto porque en sus planes tienen limitaciones en, por ejemplo, la cantidad de newsletter mensuales.

SitioSimple es una plataforma de Donweb que permite crear una página totalmente personalizada pero que no se encuentra totalmente desarrollada para la venta online. Presenta diversos problemas al momento de integrar plataformas como MercadoPago porque se necesita de una persona con conocimientos de programación.

Las redes sociales Facebook e Instagram se convierten en un competidor indirecto porque los usuarios utilizan cuentas para publicar diversos productos y realizar los primeros pasos comprendidos en una actividad de compra y venta online. Visualizan el producto, se acuerda el precio y envío, se ponen en contacto ambas partes pero no se pueden procesar los pagos o calcular costos de envío ya que éstas plataformas no fueron desarrolladas para el ecommerce.

Sintetizamos nuestros competidores en el siguiente cuadro:

Gráfico N°6: competidores directos e indirectos.

<b>EMPRETENDA</b>	
<b>COMPETIDORES</b>	
<b>DIRECTOS</b>	<b>INDIRECTOS</b>
<b>TiendaNube</b>	<b>WIX</b>
<b>MercadoShops</b>	<b>SitioSimple</b>
<b>TiendasAndreani</b>	<b>Facebook e Instagram</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. ESTRATEGIA COMERCIAL

Antes de desarrollar las estrategias comerciales del negocio, nos pareció conveniente generar la herramienta CANVAS para debatir sobre qué modelo de negocio deberíamos ir y cómo lo vamos a conseguir. El Modelo CANVAS es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifican 4 grandes áreas (clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica) en un recuadro con 9 divisiones. A continuación podemos observar el modelo que realizamos para *Empretienda*.

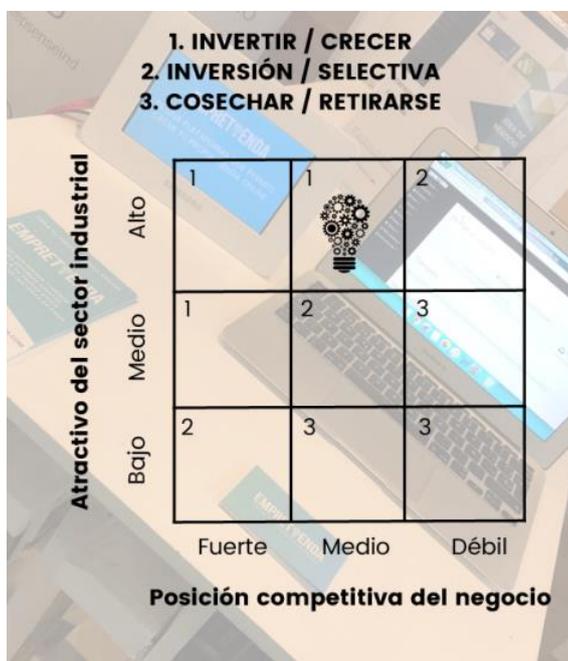
Gráfico N°7: Modelo CANVAS.

<p><b>SOCIOS CLAVES</b></p> <p>Socios que otorgan beneficios a nuestros clientes para que puedan disminuir los costos y optimizar su tienda (MercadoPago OCA, Andreani y CorreoArgentino)</p> <p>AMAZON AWS Suministrador, es el servidor y a medida que crecemos, nos otorgan mas beneficios</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b></p> <p>Captar clientes</p> <p>Publicidad en redes sociales</p> <hr/> <p><b>RECURSOS CLAVES</b></p> <p>El desarrollador, es quien conoce íntegramente la tecnología</p> <p>La marca</p> <p>Los datos</p>	<p><b>PROPUESTAS DE VALOR</b></p> <p>Servicio completo</p> <p>Simple</p> <p>Accesible</p> <p>Todo incluido en un único plan</p> <p>Reducción de costos</p> <p>Ahorro de tiempo</p> <p>Venta mayorista</p>	<p><b>RELACIÓN CON CLIENTES</b></p> <p>Asistencia personal</p> <p>Espacios de “comunidades” en work-shops</p> <hr/> <p><b>CANALES</b></p> <p>Página oficial</p> <p>Redes Sociales</p> <p>Espacios de networking</p>	<p><b>SEGMENTOS CLIENTES</b></p> <p>Emprendedores</p> <p>Vendedores minoristas y mayoristas</p> <p>Argentina</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>Servidor</p> <p>Sueldos</p> <p>Obligaciones tributarias</p> <p>Publicidad</p>		<p><b>ESTRUCTURA DE INGRESOS</b></p> <p>Suscripción mensual fija de \$249 + 1% de comisión por venta</p>		

Fuente: Elaboración propia.

A continuación utilizaremos la “Matriz de General Electric de atractivo del sector industrial – posición del mercado” para definir la política del producto y distintas estrategias junto con inversiones.

Según Sol Julio (1999), la Matriz GE toma en cuenta factores importantes que le agregan complejidad al modelo. Sobre el eje vertical se definen los atractivos de la industria y sobre el horizontal, la posición de cada negocio. Los atractivos de la industria no solo están conformados por la tasa de crecimiento de la industria, sino el tamaño del mercado, márgenes de ganancia de la industria, calidad y cantidad de competidores, estacionalidad y ciclos en la demanda, regulaciones del gobierno, tecnología, nivel de precios y estructura de costos industriales. Todas las variables se combinan para lograr un índice que se medirá como: alto, medio y bajo nivel del atractivo industrial. En el eje de posición del negocio, lo que se busca es determinar la habilidad que tiene un producto para competir. Se tomarán en cuenta: volumen del negocio, crecimiento, participación del mercado, distribución, competitividad de precios, calidad, márgenes, lealtad hacia la marca, conocimientos tecnológicos, patentes, habilidades en marketing, organización, flexibilidad. De esta manera, la marca obtendrá una posición: fuerte, medio y débil dentro de la industria. (p. 151)



Consideramos que *Empretienda* se ubicaría en ese cuadrante porque cuenta con un alto atractivo del sector industrial, se estima un alto crecimiento de la demanda, la tecnología es avanzada y el Gobierno está lanzando nuevas regulaciones que impulsan los proyectos tecnológicos. Nos colocamos con una posición media ya que la participación del mercado es menor en comparación a los competidores pero se espera un buen crecimiento y lealtad hacia la marca. Además la calidad de *Empretienda* es

muy elevada, junto con los conocimientos sobre la tecnología y habilidades de marketing del equipo emprendedor.

Según Porter (2008), existen estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los competidores en una industria. La mejor estrategia será aquella que refleje las circunstancias particulares de cada empresa. En el nivel más general se identifican tres estrategias genéricas internamente compatibles para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales.

Las estrategias son:

- ❖ Liderazgo global en costos
- ❖ Diferenciación
- ❖ Enfoque o concentración

En *Empretienda* aplicaremos la estrategia de **liderazgo global en costos**, la misma consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. Exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vidorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

Esta posición coloca a la empresa en una situación ventajosa frente a los sustitutos de la competencia. El liderazgo en costos la protege contra las cinco fuerzas competitivas: competidores del sector industrial, potenciales ingresantes, productos sustitutos, proveedores y clientes.

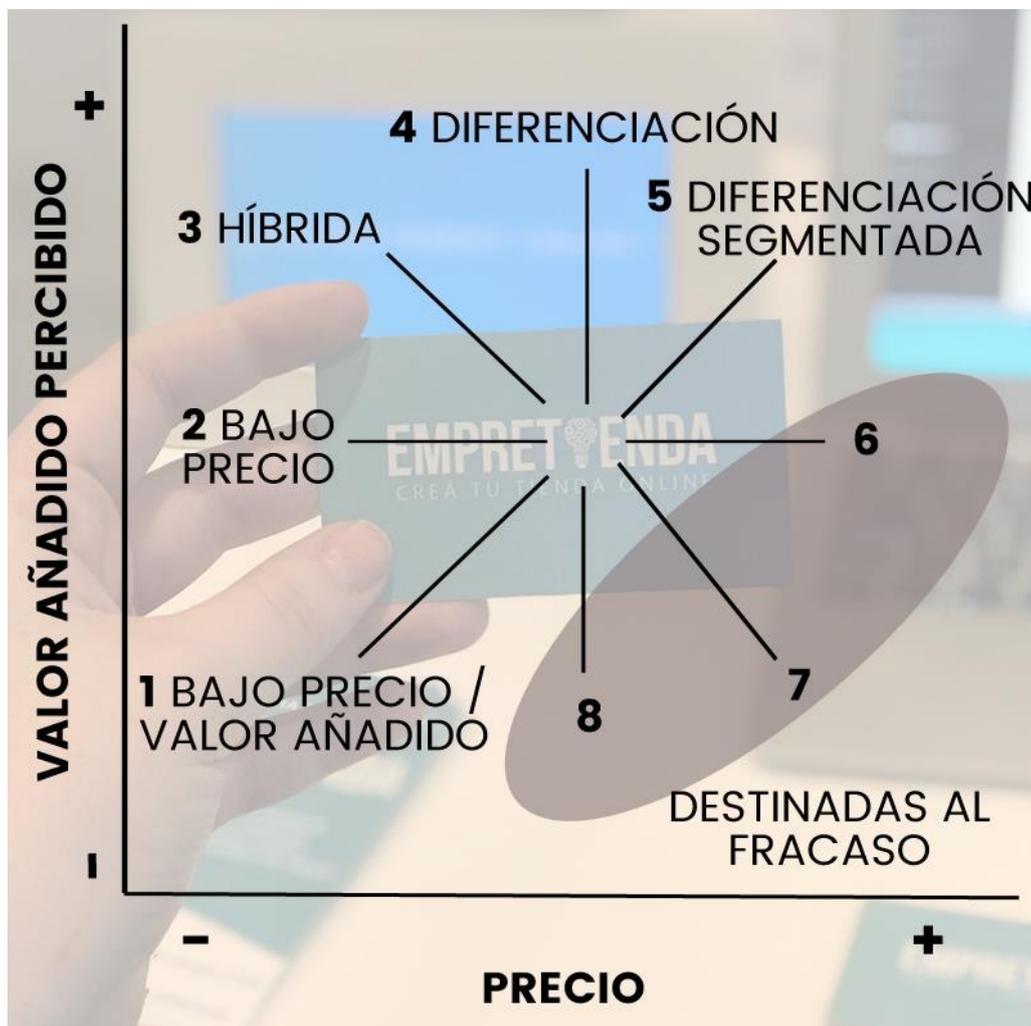
Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación considerable en el mercado. La reinversión puede ser un requisito esencial para mantener la posición de costos bajos.

La posición de costos bajos globales no siempre será incompatible con la diferenciación ni con la concentración: a veces se alcanzan sin perder participación en el mercado. (p. 51)

Luego de analizar el posicionamiento, la oferta y demanda, las estrategias genéricas, infraestructura y viabilidad económica decidimos seguir la estrategia de Liderazgo en Costos, que básicamente, consta en tener un precio menor que la competencia sin descuidar la calidad del producto final.

Ubicaremos la estrategia en el reloj estratégico de Bowman:

Gráfico N°8 : Reloj estratégico de Bowman



Fuente: Elaboración propia

*Empretienda* sigue una estrategia híbrida. Se intenta conseguir simultáneamente una diferenciación con las ventas por mayor y un menor precio que los competidores reduciendo la comisión por venta e incluyendo todo en un único plan de un precio más bajo.

En síntesis, nuestro proyecto tiene un alto atractivo del sector industrial con una media participación en el mercado. Para poder mejorar la posición en comparación a nuestros competidores, y posicionarnos en la mente de nuestros consumidores, aplicaremos una estrategia de liderazgo global en costos sin descuidar nuestros diferenciales constituyendo así una estrategia híbrida entre las variables de precio y el valor añadido percibido.

## Estrategia de promoción

Decidimos enfocar la estrategia de promoción en redes sociales, específicamente en Instagram y Facebook. Instagram es una poderosa herramienta para poder llegar a nuestro mercado objetivo ya que allí se encuentran la mayoría de los emprendedores que comercializan sus productos de forma online. Todas las marcas tienen cuenta en Instagram y la publicidad no es demasiado costosa.

Con un presupuesto de \$450 se tiene un alcance estimado entre 2.300 y 7.000 personas y se puede segmentar el público al que se quiere llegar. Las promociones también se configuran por los días en circulación y se pueden sincronizar con Facebook.

Lanzamos dos publicidades para testear el retorno, en 3 días de promoción, nuestra publicación obtuvo 6.500 visualizaciones, 34 clics para visitar el sitio, más de 70 nuevos seguidores y 9 tiendas creadas. La imagen publicitada fue la siguiente:



Creemos que podría haber sido de mayor impacto si la imagen no hubiera tenido demasiado texto. Fue un error que cometimos por falta de experiencia, y que, por nuestro ajustado presupuesto, decidimos diseñarla nosotros mismos.

En futuras promociones evitaremos imágenes con texto y nos avocaremos al diseño flat siempre respetando los colores de *Empretienda*.

Sabemos que las redes sociales no son la única forma de llegar a nuestros clientes es por eso que creamos un convenio con la Fundación CRIAR mujeres emprendedoras y lanzaremos una tarjeta de beneficios para todas las asociadas. Este beneficio consistirá en una prueba extendida de 3 meses totalmente gratis.

Por otro lado, estamos evaluando la posibilidad de realizar workshops en distintas localidades como Rosario y alrededores para enseñar sobre la tendencia del ecommerce y los beneficios que brinda nuestra plataforma. La idea es poder ayudar a los presentes a que creen su propia tienda online y poder generar una fidelización para que sigan utilizándola.

## 5. ANÁLISIS F.O.D.A.

### Fortalezas

La principal fortaleza y diferenciación es la venta mayorista incluida en el plan, ya que todavía no existe en el mercado. Actualmente, las ventas mayoristas son llevadas a cabo a través de diferentes medios de comunicación (teléfono, e-mail, Facebook) lo cual no es dinámico. Empretienda permitirá efectuar transacciones tanto mayoristas como minoristas dentro de la misma plataforma permitiéndole a nuestros clientes un ahorro de su tiempo que antes le llevaba llevar a cabo ese estilo de ventas.

La fácil accesibilidad a la plataforma es fundamental, junto con el panel intuitivo, generan otras de las fortalezas más determinantes. Nos enfocamos a que cualquier persona, de cualquier edad, con mínimos conocimientos tecnológicos pueda auto-gestionar su tienda.

Todo incluido en un solo plan, a un costo menor que la competencia, es estratégico. Nuestros clientes podrán contar con todos los servicios incluidos sin la necesidad de tener que preocuparse por cambiar de plan si deciden empezar a utilizar nuevas funcionalidades.

Un chat integrado de Facebook en cada tienda permite mantener el feedback necesario. Cada uno de nuestros clientes podrá activarlo y desactivarlo cuando lo desee. Decidimos integrarlo desde dicha plataforma por un tema de costos, ya que es totalmente gratis y nos pareció una buena idea que nuestros clientes reciban todos sus mensajes en un solo lugar a través de una aplicación que pueden descargar en su celular.

Empretienda busca beneficiar a los emprendedores, quienes por ahora no cuentan con una opción de bajo costo y completa para poder llevar a cabo su propia tienda online.

## **Debilidades**

Una de las principales debilidades del proyecto es que para su funcionamiento es indispensable contar con acceso a internet. Nuestro mercado objetivo se limita a aquellos que tienen la posibilidad de contar con internet y eso genera una disminución de nuestro nicho. Por tanto consideramos que es una necesidad básica para los usuarios de *Empretienda*.

Aunque como equipo emprendedor nos consideramos lo suficiente preparados para llevar adelante el proyecto, es necesario admitir que no contamos con la experiencia necesaria. A diferencia de nuestros competidores, que hace más de 10 años que se encuentran en el mercado, somos inexpertos en temas como el crecimiento de la demanda en diferentes épocas del año y cómo reaccionan los clientes frente a una plataforma como tal. Es por esto que, junto con la inexperiencia, también identificamos la falta de capacitación como debilidad. Tenemos en claro que a medida que el tiempo avance, y nuestro clientes crezcan tendremos que estar capacitándonos periódicamente para poder ofrecer el servicio de calidad que pretendemos otorgar.

Somos conscientes que para poder posicionar nuestro servicio necesitamos una inversión significativa en publicidad, entonces debemos remarcar que una debilidad es la limitación financiera que tenemos actualmente. El bajo presupuesto no solo nos restringe a una menor publicidad, sino también a la posibilidad de generar distintos espacios de networking para poder capacitar a los posibles clientes sobre la plataforma.

Hoy día no contamos con los aspectos legales necesarios para poder lanzar *Empretienda*. Aún no definimos la forma jurídica en la cual nos vamos a constituir, no contamos con un contrato y tampoco tenemos redactados los términos y condiciones necesarios para el emprendimiento. Claramente, la limitación financiera es una debilidad que repercute en los aspectos legales y también en el tamaño de nuestra estructura. Actualmente tenemos una estructura pequeña, lo cual no significa que nos limite el crecimiento en un futuro pero si contaríamos con más presupuestos podríamos tener una estructura con mejor respaldo del servidor contratado.

En síntesis, nuestras principales debilidades son la necesidad de acceso a internet para el uso de la plataforma y la limitación financiera que nos trae aparejado el retardo de la constitución de los aspectos legales, el bajo presupuesto dirigido a la publicidad y la estructura pequeña con la que contamos actualmente.

## **Oportunidades**

La principal oportunidad detectada es la del hallazgo del segmento de clientes mayoristas. La realidad es que actualmente no existe una plataforma que permita la venta mayorista y minorista juntas. Nuestro emprendimiento logró que esto sea posible y que aquellas personas que vendan por mayor no necesiten utilizar otro medio de comunicación para concretar esas ventas. Actualmente, las ventas mayoristas son llevadas a cabo vía e-mail, whatsapp o llamadas telefónicas. *Empretienda* permite que nuestros clientes puedan comercializar sus productos mayoristas y minoristas dentro de su tienda sin tener que recurrir a otras vías de comunicación.

El Comercio Electrónico en Argentina, según la CACE (2016), facturó \$102.700 millones durante 2016. El 80% de la población. Argentina es usuaria de internet y ya compró online alguna vez. La tendencia a emprender aumenta de manera exponencial de año a año en todo el país. Estas estadísticas conforman nuestra oportunidad de crecer a medida que pase el tiempo. Las personas están prefiriendo la compra online, quiere decir que la demanda de consumidores online seguirá creciendo, entonces esta demanda tiene que ser cubierta por una oferta preparada para el e-commerce. Consideramos que estas datos son indispensables para demostrar la oportunidad que tiene nuestro proyecto en el mercado actual y futuro.

## **Amenazas**

Nuestra mayor amenaza son directamente los principales competidores. Tienda Nube es el mejor competidor posicionado en el mercado con una pertenencia de hace 10 años y siendo líder desde el comienzo. Es importante entender que las personas podrían seguir utilizando su plataforma por desgano de trasladarse a una nueva o porque simplemente la prefieran. Además de Tienda Nube, nos encontramos con MercadoShops que, aunque no cuenta con un fuerte posicionamiento, es propiedad de Mercado Libre. Corremos el riesgo de que los vendedores con los que cuenta Mercado Libre, en el momento que decidan tener su propia tienda de e-commerce, prefieran la plataforma de MercadoShops antes que *Empretienda*. Además, ambos competidores tienen un beneficio con Mercado Pago, por alianzas estratégicas, que hacen que el servicio les resulte más económico a los vendedores de sus plataformas creando una amenaza para nosotros que aún no contamos con dichos beneficios.

Otra amenaza son los costos de mantenimiento del servidor con cotización en dólar. Estamos sujetos al precio del dólar para determinar nuestros costos y teniendo en

cuenta nuestra limitación financiera, creemos que es una debilidad importante a tener en cuenta.

### F.O.D.A. cruzado

Una vez que desarrollamos el análisis FODA, se comienza a tener una matriz que resulta de mayor utilidad si se cruzan las variables analizadas desde las perspectivas interna y externa. Se trata de vincular la información extraída del análisis de la siguiente manera para obtener los primeros lineamientos estratégicos:

<p><b>FODA CRUZADO</b></p>	<p><b>F</b> Venta mayorista incluida en el plan, fácil accesibilidad, bajo costo, panel intuitivo, agenda online, chat integrado de Facebook en cada tienda, amplia red de contactos, beneficiamos a emprendedores.</p>	<p><b>D</b> Inexperiencia, falta de capacitación, limitación financiera, aspectos legales, estructura pequeña.</p>
<p><b>O</b> Hallazgo de segmento de clientes mayoristas. El Comercio Electrónico en Argentina facturó \$ 102.700 millones durante 2016. El 80% de la población argentina es usuaria de internet y ya compró online alguna vez. La tendencia al emprendedurismo aumenta de manera exponencial año a año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar un posicionamiento de marca a través de una estrategia de mkt digital.</li> <li>-Hacer publicidad en ferias de emprendedores a través de folletos.</li> <li>-Darnos a conocer por las redes sociales.</li> <li>-Enfocarnos en demostrar el bajo costo y todos los beneficios INCLUIDOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definición de estrategias SEO y análisis de implementación SEM.</li> <li>-E- mail marketing con información sobre la plataforma.</li> </ul>
<p><b>A</b> El primer competidor está fuertemente posicionado en el mercado. El segundo competidor aunque no sea demasiado conocido, está respaldado por una estrategia altamente competitiva. Costos de mantenimiento con cotización en dólar, si sube el dólar, aumentan los costos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar vínculos con entidades estratégicas, por ejemplo Rosario Emprende y Fundación Criar, con el objetivo de ampliar la red de contactos para ir ganando posicionamiento en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar una estrategia de SEO que optimice el posicionamiento del sitio web en los buscadores</li> <li>-Inversión en publicidad de redes sociales (ya que tienen un costo relativamente bajo) para darnos a conocer con nuestro mercado objetivo</li> </ul>

Fortalezas con Oportunidades: Nos encontramos ante una situación en la cual contamos con fortalezas internas para poder aprovechar las oportunidades que nos ofrece el entorno. Entonces estamos frente a un color verde, si hacemos una analogía con un semáforo, que nos indica que, a partir de este análisis, podemos comenzar a trazar un primer lineamiento estratégico.

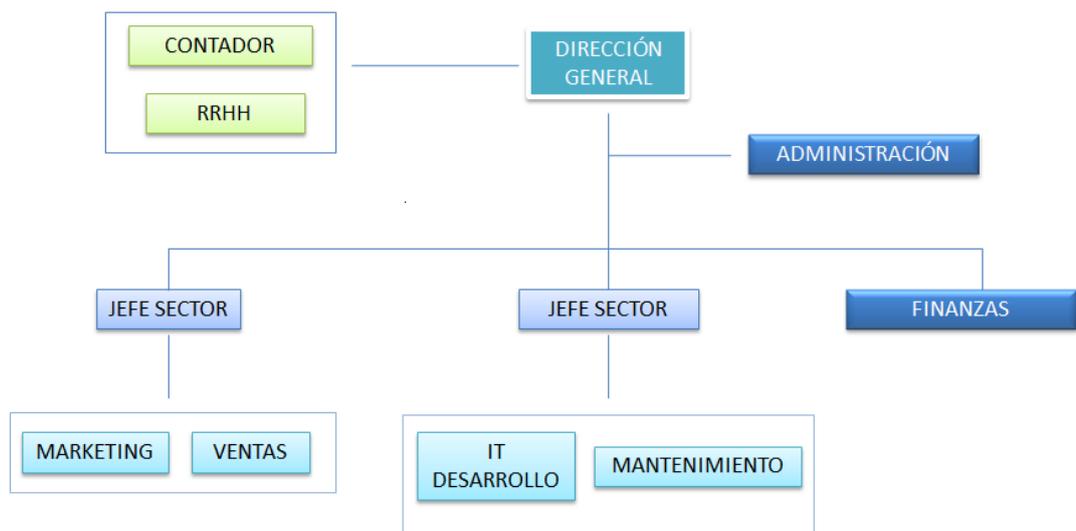
Debilidades con Amenazas: En este cuadrante, podemos observar una situación mucho más apremiante que la primera, en la cual, a partir de nuestras debilidades, nos encontramos en un estado de vulnerabilidad frente a las amenazas del entorno. Es decir que debemos actuar rápidamente en la generación de planes de acción para poder revertir estas debilidades y contrarrestar las amenazas que nos apremian. Aquí el color rojo de alarma es el que grafica la matriz para indicar el grado de urgencia a la hora de activar las acciones planificadas.

Fortalezas con Amenazas y Debilidades con Oportunidades: Las acciones que surgen de la intersección de ambos disparadores podrían graficarse con un color amarillo, ya que no representan una situación urgente ni tan importante como las dos anteriores. En el primer caso, podemos decir que contamos con las fortalezas adecuadas para contrarrestar las amenazas del entorno. En el segundo caso, no podremos aprovechar las oportunidades del mercado por no contar con los recursos adecuados, lo cual se plantea como una de las debilidades de la empresa. Estas son cuestiones que debemos tener en cuenta en nuestra estrategia, pero en un menor nivel que las anteriores. (Vacchino P., 2017, p.179).

## 6. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

Hoy día, como en la mayoría de los emprendimientos, todas las actividades primordiales del proyecto son llevadas a cabo por el equipo emprendedor conformado por dos personas. Una de ellas se encarga de la supervisión, administración y parte comercial del proyecto, mientras que la otra se dedica a la programación y su mantenimiento.

Gráfico N°9: Organigrama Empretienda.



Fuente: Elaboración propia.

Creamos el organigrama de *Empretienda* en base a las funciones que deben ser cubiertas a medida que el proyecto crezca. Determinamos las actividades que se llevarán a cabo en cada departamento de la siguiente manera:

Dirección general: será la encargada de formular planes, estrategias y programas para alcanzar los diferentes objetivos planteados por toda la organización. Además tomará las decisiones de aspectos estratégicos junto con los jefes de los sectores y el supervisor del sector finanzas, con el fin de obtener mejores resultados para que todas las partes se vean beneficiadas.

Administración: su función será ser asistente de la dirección, manejar el sistema interno de la organización y tener comunicación fluida con todos los sectores. La administración deberá recibir todas las consultas de los empleados, solucionar sus problemas. Es un facilitador de la comunicación entre los sectores y la dirección.

Marketing y ventas: dos departamentos que trabajarán de forma conjunta. Se encargarán de posicionamiento, publicidad y ventas. Posicionamiento porque una marca cuando es nueva, necesita que el público la conozca. Posicionarla de manera que ocupe un lugar en el mercado. La publicidad es la estrategia para lograr este posicionamiento y además acompañar el principal objetivo de estos departamentos juntos: aumentar las ventas. Se trabajará cubriendo las necesidades del cliente para lograr un aumento en las ventas. Además, medirán el retorno de las publicidades en base a los nuevos usuarios de la plataforma.

IT, desarrollo y mantenimiento: estos departamentos se encargarán del mejoramiento constante de la plataforma para hacerla cada vez más rápida, que consuma menos recursos, y mejorar la performance. Se desarrollarán e implementarán nuevas ideas y tecnologías con la aprobación del directorio. Se realizará el mantenimiento periódico de servidores para sostener la calidad del servicio.

Finanzas: sus funciones se enfocarán en controlar la contabilidad, gestionar los presupuestos, costos, realizará los planes de inversión y financiación, gestionará el riesgo y se encargará de las políticas de reparto de dividendos.

Contador y RRHH: serán actividades tercerizadas. Creemos que tener el contador como un staff de apoyo es lo más conveniente para no incluir un empleado en la organización. Se contactará a una consultora de RRHH cada vez que sea necesario, ya sea para la inclusión de personal o para la capacitación del mismo.

Así sería el organigrama ideal de *Empretienda*, a medida que el proyecto vaya escalando buscaremos generar esta estructura cubriendo todas las funciones necesarias para poder cumplir con nuestra misión, visión y objetivos.

## 7. ASPECTOS LEGALES Y AMBIENTALES

Considerando los aspectos legales del proyecto, en un principio decidimos facturar como monotributistas. El monotributo es un Sistema de Régimen Simplificado que concentra en un único tributo el componente previsional (aportes de jubilación y obra social) y el impositivo (donde se separa en categorías basándose en los ingresos brutos obtenidos según facturación, la superficie afectada a la actividad y la energía eléctrica consumida).

El monotributo se paga de manera mensual y se basa en los ingresos anuales de cada contribuyente. La siguiente tabla muestra en detalle el pago equivalente a cada ingreso por cada categoría:

Gráfico N°10: Tabla de monotributo

Categ.	Ingresos Brutos	Actividad	Cantidad Mínima de Empleados	Sup. Afectada (*)	Energía Eléctrica Consumida Anualmente	Alquileres Devengados Anualmente	Impuesto Integrado (**)		Aportes al SIPA (***)	Aportes Obra Social (****)	Total	
							Locaciones y/o Prestaciones de Servicios	Venta de Cosas Muebles			Locaciones y/o Prestaciones de Servicios	Venta de Cosas Muebles
A	Hasta \$ 84.000	No excluida	No requiere	Hasta 30 m2	Hasta 3.330 KW	Hasta \$ 31.500	\$ 68		\$300	\$419	\$787	\$787
B	Hasta \$ 126.000	No excluida	No requiere	Hasta 45 m2	Hasta 5.000 KW	Hasta \$ 31.500	\$ 131		\$330	\$419	\$880	\$880
C	Hasta \$ 168.000	No excluida	No requiere	Hasta 60 m2	Hasta 6.700 KW	Hasta \$ 63.000	\$ 224	\$ 207	\$363	\$419	\$1006	\$989
D	Hasta \$ 252.000	No excluida	No requiere	Hasta 85 m2	Hasta 10.000 KW	Hasta \$ 63.000	\$ 368	\$ 340	\$399,30*	\$419	\$1186,3	\$1158,30
E	Hasta \$ 336.000	No excluida	No requiere	Hasta 110 m2	Hasta 13.000 KW	Hasta \$ 78.500	\$ 700	\$ 543	\$439,23*	\$419	\$1558,23	\$1401,23
F	Hasta \$ 420.000	No excluida	No requiere	Hasta 150 m2	Hasta 16.500 KW	Hasta \$ 78.750	\$ 963	\$ 709	\$483,15*	\$419	\$1865,15	\$1611,15
G	Hasta \$ 504.000	No excluida	No requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 94.500	\$ 1.225	\$ 884	\$531,47*	\$419	\$2175,47	\$1834,47
H	Hasta \$ 700.000	No excluida	No requiere	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 126.000	\$ 2.800	\$ 2.170	\$584,61*	\$419	\$3803,61	\$3173,61
I	Hasta \$ 822.500	Venta de Bs. Muebles	1	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 126.000	No aplicable	\$ 3.500	\$643,08*	\$419	-	\$4562,08
J	Hasta \$ 945.000	Venta de Bs. Muebles	2	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 126.000	No aplicable	\$ 4.113	\$707,38*	\$419	-	\$5239,38
K	Hasta \$ 1.050.000	Venta de Bs. Muebles	3	Hasta 200 m2	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 126.000	No aplicable	\$ 4.725	\$778,12*	\$419	-	\$5.922,10

Fuente: [www.afip.gov.ar/monotributo](http://www.afip.gov.ar/monotributo)

Se prevé, en un futuro, poder inscribirse como SAS (Sociedad por Acciones Simplificada) que, según el Ministerio de Modernización de la Nación Argentina (2017), es un nuevo tipo societario que permite constituir una sociedad de manera más rápida y simple a menor costo.

La SAS, introduce cambios significativos en el sistema:

- Ofrece la posibilidad de constituir una sociedad en 24 hs
- Se puede obtener una CUIT online.
- Tiene un capital mínimo de dos salarios mínimos vitales y móviles.
- Permite un objeto amplio.

Algunos de los ítems hacen a la SAS atractiva para los emprendedores son:

- Se puede constituir con un estatuto modelo.
- El valor del trámite es de \$4430 y contempla los gastos de inscripción y publicación automática en el Boletín Oficial.
- Se puede incluir el costo del trámite como integración del capital inicial.
- Se puede firmar el estatuto con firma digital.
- Los libros societarios y contables van a ser digitales.
- No se necesita un socio para constituirla.
- Se puede dar de alta en impuestos y solicitar factura A en línea.
- Se puede abrir más rápido una cuenta en el banco

La desventaja de este nuevo tipo societario es que, por el momento, solo se encuentra disponible en la provincia de Buenos Aires y dado que nuestro proyecto se encuentra radicado en Las Parejas, provincia de Santa Fe, se debería tener en cuenta que toda la tributación sería en otra provincia. De igual manera, se tiene previsto la incorporación de la SAS en el resto de las provincias del país.

Otros aspectos legales a tener en cuenta son los términos y condiciones y políticas de privacidad que ya se encuentran redactados y disponibles en la página oficial de *Empretienda*. Los mismos fueron realizados de manera detallada para prevenir futuros inconvenientes.

En cuanto a la marca, el trámite de su registro se encuentra en marcha. Pasó correctamente el análisis de legalidad y se publicó en el boletín de marcas N.º 4495. Nos encontramos en la espera de que venza el plazo para presentar oposiciones a la misma.

## Aspectos ambientales

Al ser un emprendimiento de prestación de servicio, y no de producción, no tenemos aspectos de contaminación, por tanto desarrollamos diferentes objetivos a largo plazo para contribuir desde nuestra organización con actividades de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Según Martínez (2014), La Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad. El objetivo principal de la responsabilidad social empresarial es que el impacto positivo que causan estas prácticas en la sociedad se traduzca en una mayor competitividad y sostenibilidad para las empresas. Así, ser responsable socialmente generará automáticamente más productividad, puesto que una mejora en las condiciones para los trabajadores optimizará también su eficacia.

La responsabilidad social empresarial se focaliza, en tres vertientes: cuidado al medio ambiente, a las condiciones laborales de sus trabajadores y apoyo a las causas humanitarias.

La responsabilidad social empresarial es una herramienta de ventajas en la calidad de sus trabajadores. Con esta actividad se puede crear lazos y lograr un buen clima laboral, cosa que es muy importante en la producción. Si los empleados se sienten a gusto en su trabajo, los resultados serán positivos.

En un primer momento, buscaremos lograr el mejor clima laboral posible. Queremos que en un futuro nuestros empleados se sientan cómodos trabajando por lo que les permitiremos que cada uno pueda decorar su espacio de trabajo como lo desee. Además intentaremos tener un espacio de recreación para que en los horarios de descanso se pueda leer un libro, compartir un café o simplemente descansar en un lugar cómodo y equipado.

Tenemos como objetivo a largo plazo poder realizar un proyecto denominado “TIENDAS VERDES”, que consistirá en que cada 20 tiendas creadas, *Empretienda* plantará un árbol. Creemos que es una actividad que ayudará a toda la comunidad en general, cuenten con nuestros servicios o no. Nuestra plataforma será utilizada en diferentes aparatos tecnológicos, los cuales se convierten en basura luego de su vida

útil. Según Apploading (2016), materialmente, más del 90% de los componentes de un smartphone son reutilizables (58% de plástico, 17% es vidrio y 25% de otros metales) y lo restante se considera basura electrónica. Entonces, para poder retribuir con esa contaminación generamos la idea de plantación de árboles para ayudar a nuestro medio ambiente.

Otra actividad que llevaremos a cabo, será incluir a personas con capacidades diferentes en nuestro equipo de trabajo. La inclusión es uno de nuestros valores como organización y queremos fomentarla para que cada vez más empresas interpreten que debería estar vigente en todas las compañías del mundo. Actualmente, en Rosario, solamente 64 empresas contratan personas con discapacidades y solamente 1 en toda la República Argentina contrata únicamente a personas con capacidades diferentes. Queremos que ese número siga aumentando y que deje de ser motivo de noticia, queremos que la inclusión sea algo natural en las compañías y que cada vez se reconozca más que todos deberíamos tener las mismas oportunidades ya sea de empleo, educación o aspiraciones a un mejor puesto.

## **8. PLAN DE PUESTA EN MARCHA**

Actualmente, Empretienda se encuentra funcionando con 28 tiendas creadas. Estamos realizando un período de prueba de 15 días gratis. Lo próximo a realizar es una evaluación de los resultados de dichas pruebas y sugerencias o comentarios de los usuarios.

Se realizará una factibilidad económica de 6 a 12 meses del proyecto para determinar su continuidad.

Tenemos programadas las próximas actualizaciones de *Empretienda* que estarán disponibles a partir del primero de mayo del 2018, las mismas son:

- ✓ Nuevo diseño del panel,
- ✓ Se podrá agregar métodos de envíos personalizados,
- ✓ Nuevo diseño del chat integrado en las tiendas,
- ✓ Páginas de contenido con formato de blog,
- ✓ Para las ventas mayoristas se podrá determinar mínimos de venta por artículo o por cantidad en general,
- ✓ Se podrá importar productos desde MercadoLibre.

## 9. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

### Monto de la inversión

Inversión inicial: \$180.000 (folletos, tarjetas, publicidad, registro de marca, ingresos brutos, monotributo, servidor para pruebas, email, dominios, credenciales, remeras, programación, dos computadoras)

### Costos

Para el funcionamiento de Empretienda debemos afrontar los costos habituales como alquiler, luz, internet, dominios, pero además tenemos los costos del servidor (AmazonWebServices) y los mismos cotizan en dólares y van cambiando dependiendo de la capacidad de tiendas que se quieran alojar. Es por esto que decidimos realizar cuadros detallando cada costo en particular. En este primer gráfico podemos observar el tipo de cambio del dólar a pesos argentinos sobre el cual fueron calculados los costos

DÓLAR	PRECIO DE VENTA
17,8	272,67

COSTOS	MENSUALES
Alquiler (incluye internet, luz, gas y agua)	7000
Sueldos	15000
Dominio .com.ar	22,5
Dominios adicionales	53,4
Honorarios contador	350
Dominios balanceadores	17,8
Email	178
TOTAL	22.621,70

del servidor que se muestran más adelante. El precio de venta es en realidad la ganancia que obtenemos por cada tienda creada con *Empretienda* La suscripción fija mensual tendrá un costo de \$249 pero teniendo en cuenta la comisión de nuestro medio de cobro que es MercadoPago (4,55%) nos quedaría un total de \$237,67. A ese total le sumamos el adicional de \$35 por las comisiones por venta estimadas

por cada tienda en un mes, quedando una suma de \$272,67. Luego detallamos todos los costos de manera mensual obteniendo el total de nuestros costos fijos mensuales.

A continuación se muestran los costos de la base de datos, aspectos tributarios y el total con los costos detallados anteriormente.

En primer lugar calculamos los costos de Amazon Web Services para poder contar con 150 tiendas, detallamos cada uno de los mismos y el precio total en dólares lo multiplicamos por el tipo de cambio antes mencionado. Estimamos la categoría de monotributo donde deberíamos posicionarnos en esta etapa y al final sumamos los costos

150 TIENDAS	DOLAR	PESOS
Base de datos	111,24	
Imágenes	3	
CDN	4	
Servidores y balanceadores	135,96	
Balanceadores y dominios propios	14,7	
Total	268,9	4786,42

MONOTRIBUTO CATEGORÍA C
1006

COSTOS + BASE DE DATOS + MONOTRIBUTO	CAP. DISPONIBLE
28.414,12	45,79
/ 272,67	x 272,67
Punto de equilibrio <b>104,20 TIENDAS</b>	\$ 12486,38

fijos mensuales antes detallados, los del servidor y el monotributo. A ese total lo dividimos por nuestra ganancia por tienda creada y nos da el punto de equilibrio. La diferencia entre el punto de equilibrio y la capacidad del servidor, que en esta instancia sería de 150 tiendas, nos da la capacidad que aún tenemos disponible para abarcar todo el servidor. Multiplicando la capacidad disponible por la ganancia de cada tienda, nos da la ganancia mensual que obtendríamos si completáramos la cantidad de tiendas esperadas.

A medida que vayamos creciendo y superemos las 150 tiendas, nuestro servidor nos ofrece una instancia para alojar 300 tiendas. Los costos aumentan cada uno en particular y además prevenimos una recategorización del monotributo aumentando

300 TIENDAS	DOLAR	PESOS
Base de datos	213,72	
Imágenes	6	
CDN	8	
Servidores y balanceadores	149,58	
Balanceadores y dominios propios	27,2	
Total	404,5	7200,1

MONOTRIBUTO CATEGORÍA F
1865,15

COSTOS + BASE DE DATOS + MONOTRIBUTO	CAP. DISPONIBLE
31686,95	183,79
/ 272,67	x 272,67
Punto de equilibrio <b>116,20 TIENDAS</b>	\$ 50114,05

también este costo. La metodología de cálculo es igual a la anterior pero podemos notar que el punto de equilibrio es menor, esto ya nos indica una tendencia que a medida que aumentemos nuestra capacidad de servidor, el punto de equilibrio será menor y la capacidad disponible mayor. Lo que nos daría más margen de

ganancia si completáramos la instancia de 300 tiendas creadas.

El servidor luego nos ofrece diferentes instancias de crecimiento. Decidimos mostrar para 500, 1000 y 3000 tiendas porque debemos hacer cambios en nuestros costos habituales. Podemos ver que, en 500 tiendas, debimos agregar un monotributista más a nuestros costos tributarios, y esto es posible porque tenemos pensado constituirnos como Sociedad Acciones Simplificada y la misma permite hasta 3 monotributos dentro de quienes la conforman.

500 TIENDAS	DOLAR	PESOS
Base de datos	434,75	
Imágenes	12	
CDN	16	
Servidores y balanceadores	176	
Balanceadores y dominios propios	47,2	
Total	685,95	12209,91

MONOTRIBUTO CATEGORÍA A + CATEGORÍA H
787 + 3802,61 = 4590,61

COSTOS + BASE DE DATOS + MONOTRIBUTO	CAP. DISPONIBLE
39422,22	355,42
/ 272,67	x 272,67
Punto de equilibrio <b>144,57 TIENDAS</b>	\$ 96912,78

Para la instancia de 1000 tiendas, debimos calcular dos monotributos en la categoría más alta permitida para la prestación de servicios y adicionalmente agregamos un sueldo part-time. Consideramos que en esta etapa del emprendimiento, con 1000 tiendas creadas, debemos incorporar una persona que se encargue de la atención al cliente para poder responder dudas, consultas, reclamos y sugerencias.

1000 TIENDAS	DOLAR	PESOS
Base de datos	731,88	
Imágenes	24	
CDN	32	
Servidores y balanceadores	204,06	
Balanceadores y dominios propios	87,2	
Total	1079,14	19208,69

2 MONOTRIBUTO H + SUELDO PART TIME
7607,22 + 8000 = 15607,22

COSTOS + BASE DE DATOS + MONOTRIBUTO + SUELDO	CAP. DISPONIBLE
57437,61	789,35
/ 272,67	x 272,67
Punto de equilibrio <b>210,64 TIENDAS</b>	\$ 215232,38

Cuando alcancemos las 3000 tiendas creadas, ya dejaríamos de ser monotributistas para pasar al régimen general, responsables inscriptos. Es por esto que consideramos el pago de la obra social y adicionalmente agregamos otro sueldo part-time para que se encargue de tareas administrativas.

3000 TIENDAS	DOLAR	PESOS
Base de datos	1437,41	
Imágenes	72	
CDN	96	
Servidores y balanceadores	258,54	
Balanceadores y dominios propios	257,2	
Total	2121,15	37756,47

OBRA SOCIAL + 2 SUELDOS PART TIME
3803,61 + 16000 = 19803,61

COSTOS + BASE DE DATOS + OBRA SOCIAL + SUELDOS	CAP. DISPONIBLE
80181,78	2705,93
/ 272,67	x 272,67
Punto de equilibrio <b>294,06 TIENDAS</b>	\$ 737828,22

El Valor Actual Neto (VAN) sirve para determinar la viabilidad de un proyecto, si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de rentabilidad que ofrece una inversión. El período de recupero es el tiempo que tarda el proyecto en devolver la inversión inicial.

La tasa de descuento que utilizamos para los cálculos es del 25% que nos ofrece el Banco de la Nación Argentina por un plazo fijo a 365 días por el monto de nuestra inversión inicial que es de \$180.000.

El flujo de fondos realizado, que se encuentra en los anexos, nos arrojó los siguientes resultados:

**VAN \$7.317.910,15.** Como el VAN es positivo, el proyecto es aceptado ya que el mismo es superior al proyecto alternativo que nos otorgaba una tasa del 25%

**TIR 342,74%.** El proyecto devuelve el capital invertido más una ganancia adicional, esto quiere decir que el proyecto es rentable.

**PERÍODO DE RECUPERO** en el primer año del proyecto. Es lo que tardará el proyecto en recuperar la inversión inicial.

## CONCLUSIONES

Concluimos que *Empretienda* es un proyecto viable y vale la pena llevarlo a cabo. A medidas que el proyecto crezca, ajustaremos nuestra estructura para poder seguir brindando un servicio de buena calidad. Pudimos ver que nuestro punto de equilibrio cada vez es más pequeño en cuanto a la relación con los costos y es un incentivo saber que se tiene mayor capacidad de crecimiento.

Nuestros puntos más débiles son la limitación financiera y la poca participación del mercado que tenemos actualmente, se deben realizar inversiones en diferentes estrategias de promoción para lograr posicionarnos con nuestros potenciales clientes.

Debemos aprovechar el contexto local en el que nos encontramos, el comercio electrónico crece exponencialmente año a año y nuestra intención es que *Empretienda* acompañe ese crecimiento.

El servidor nos permite ser un proyecto escalable, si de una noche a la mañana se crean un número de tiendas que nuestra base de datos no soportaría, Amazon automáticamente maximiza el servidor a esa necesidad. Nuestro inconveniente sería no estar preparados con el capital humano suficiente y es un riesgo al cual nos afrontamos.

No fuimos los primeros en el mercado al ofrecer nuestro servicio, tampoco seremos los últimos, sabemos a los competidores que nos enfrentamos y estamos convencidos que nuestra plataforma tiene lo necesario y más para entrar al mercado. Ser originales no implica ser los primeros, implica simplemente ser diferente y mejor.

# INFORMACIÓN ADICIONAL

## Modelo de encuesta

### ENCUESTA

Formulario destinado a la recolección de datos sobre la venta online de productos.

Vende por internet? \*

Sí

No

Si la respuesta es sí: en qué plataforma?

Facebook

Instagram

Pagina propia

Otra...

Si la respuesta es no: por qué?

Texto de respuesta larga

Si vende por internet, cambiaría algo de la plataforma que utiliza actualmente?

Sí

No

Si la respuesta es Sí: que le cambiaría?

Texto de respuesta larga

Considera relevante una opción de "VENTAS POR MAYOR" en una plataforma online? \*

Sí

No

Cambiaría de plataforma si alguien le ofrece un mejor servicio? \*

Sí

No

Si la respuesta es no: por qué?

Texto de respuesta larga

Mail (optativo) para quienes deseen recibir información

Texto de respuesta larga

## Flujo de fondos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Venta</b>						
Mercado Nacional		981.612	2.290.428	4.908.060	9.816.120	16.360.200
Ingreso				490.8060	981.6120	16360.200
Mercado Internacional						
Ingreso						
<b>Total Ingreso por Ventas</b>		<b>\$ 981.612</b>	<b>\$ 2.290.428</b>	<b>\$ 4.908.060</b>	<b>\$ 9.816.120</b>	<b>\$ 16.360.200</b>
<b>Costos Variables</b>						
Personal de producción						
Materia Prima e insumos						
Otros (Especificar)						
<b>Total Costos Variables</b>		<b>\$ -</b>				
<b>Contribucion Marginal</b>		<b>\$ 981.612</b>	<b>\$ 2.290.428</b>	<b>\$ 4.908.060</b>	<b>\$ 9.816.120</b>	<b>\$ 16.360.200</b>
<b>Costos Fijos</b>						
Base de datos		86.401	230.504	453.078	453.078	906.156
Monotributo		22.381	91.287	45.643	45.643	45.643
dominios y balanceadores		1.124	1.124	1.124	1.124	1.124
Sueldos		180.000	276.000	372.000	372.000	564.000
Alquileres		67.200	67.200	67.200	67.200	67.200
Servicios (luz, gas, telefonía, etc.)		16.800	16.800	16.800	16.800	16.800
Otros (publicidad)		26.000	28.000	30.000	32.000	34.000
<b>Total Costo Fijos</b>		<b>\$ 399.906</b>	<b>\$ 710.915</b>	<b>\$ 985.845</b>	<b>\$ 987.845</b>	<b>\$ 1.634.923</b>
<b>Otros Costos</b>						
Otros costos 1						
Otros costos 2						
Otros costos 3						
Otros costos 4						
Otros costos 5						
Otros costos 6						
Otros costos 7						
Ingresos Brutos	2,8%	27.092	63.216	135.462	270.925	451.542
Depreciación		-	-	-	-	-
<b>Total Otros Costos</b>		<b>\$ 27.092</b>	<b>\$ 63.216</b>	<b>\$ 135.462</b>	<b>\$ 270.925</b>	<b>\$ 451.542</b>
<b>Margen de rentabilidad estimado</b>		<b>\$ 1.298.664.189</b>	<b>\$ 1.956.709.254</b>	<b>\$ 3.377.066.743</b>	<b>\$ 6.798.184.487</b>	<b>\$ 6.841.111.048</b>
<b>Utilidad Antes de Imp. Gcia.</b>		<b>\$ 554.613</b>	<b>\$ 1.516.297</b>	<b>\$ 3.786.753</b>	<b>\$ 8.557.350</b>	<b>\$ 14.273.735</b>
<b>Impuesto a las Gcia. (1)</b>	35,0%	194.115	530.704	1.325.363	2.995.073	4.995.807
<b>Utilidad Despues de Imp. Gcia.</b>		<b>\$ 360.499</b>	<b>\$ 985.593</b>	<b>\$ 2.461.389</b>	<b>\$ 5.562.278</b>	<b>\$ 9.277.928</b>
<b>Inversion</b>						
A invertir	180.000	-	-	-	-	-
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 180.000</b>	<b>\$ -</b>				
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>\$ -180.000,00</b>	<b>\$ 360.498,65</b>	<b>\$ 985.593,17</b>	<b>\$ 2.461.389,15</b>	<b>\$ 5.562.277,56</b>	<b>\$ 9.277.928,06</b>

<b>Tasa de Descuento</b>	25,00%
<b>VAN</b>	\$ 7.317.910,15
<b>TIR</b>	342,74%
<b>Plazo de recupero de la inversión</b>	año 1

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

- Albano, S. (2013). Consultoría. Servicio y Valor Agregado. En *Consultoría y Emprendedorismo: Una salida profesional*. (pp. 19-123). Buenos Aires, Argentina: Universidad Abierta Interamericana.
- Cultura de Ediciones S.A. (1999). La investigación en mercados. En *Dirección de Marketing y Ventas*. (pp. 81-121). Madrid, España: Cultura de Ediciones S.A.
- Dvoskin, R. (2004). Comunicación. En *Fundamentos de Marketing*. (pp. 337-355). Buenos Aires, Argentina: Granica
- Fassio, A., Pascual, L. y Suárez, F. M. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Cooperativas.
- Grant, A. (2017). Repensar el Pensamiento de Grupo. En *Originales: Como los inconformes mueven el mundo*. (pp. 225-265). Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Porter, M.E. (2008). Estrategias Competitivas Genéricas. En *Estrategia Competitiva*. (pp. 51-63). D.F., México: Grupo Editorial Patria.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Sol, J. (1999). *La Guerra de las Pymes*. Buenos Aires, Argentina: Nuevo Extremo.
- Vacchino, P.A. (2017). *Marketing distinto: Como hacer un plan de marketing digital. Distinto!* Buenos Aires, Argentina: Dunken.
- Vecchio, F.M. (2012). *El éxito de los negocios: Es el momento de hacer algo diferente*. Buenos Aires, Argentina: Empresa Activa.
- Yuni, J.A. y Urbano, C.A. (2006). *Técnicas para investigar: Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba, Argentina: Brujas.

## **Artículos web**

Apploading (2016). APPs medio ambiente: la tecnología móvil a disposición de la naturaleza. Recuperado de <http://apploading.com/apps-medio-ambiente/>

Baynote (2014). *World According to eCommerce*. Recuperado de <http://www.baynote.com/infographic/infographics-world-according-to-ecommerce/>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2017). *El Comercio Electrónico en Argentina facturó \$102.700 millones durante 2016*. Recuperado de <http://www.cace.org.ar/comunicados/el-comercio-electronico-en-argentina-facturo-102-700-millones-durante-2016/>

Martínez (2014). *La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/07/la-responsabilidad-social-empresarial-rse/>

Municipalidad de Rosario (2016). *Ferias de la economía social*. Recuperado de <https://www.rosario.gov.ar/web/ciudad/mercados-y-ferias/ferias-de-la-economia-social>

Pueyrredon (2014). *El Comercio Electrónico toma control de las principales ciudades del mundo de la mano de estrategias multicanales*. Recuperado de <http://pueyrredonline.com/blog/2014/04/el-comercio-electronico-toma-control-de-las-principales-ciudades-del-mundo-de-la-mano-de-estrategia-multicanales/>

## **Páginas web**

<http://normasapa.net/2017-edicion-6/>

<http://blogs.icemd.com/blog-estrategias-de-marketing-percepcion-o-realidad-psiologia-del-color-en-el-logo-de-una-marca/>

<https://www.afip.gob.ar/monotributo/documentos/categorias20170102.pdf>

