



Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Administración de Negocios

Trabajo Final de Graduación:

360 Rapport

Autora: Anabel LIKAY
DNI: 30626996
Mentor: Pedro FRIAS

Buenos Aires, diciembre 2020

Resumen Ejecutivo

Las principales organizaciones han tomado conciencia que de la buena gestión de la comunicación dependen el posicionamiento de su marca y la reputación corporativa. El Director de Comunicaciones (DirCom) en las compañías comenzó a ocupar un rol preponderante, de tal forma que su propia figura y el de sus equipos son considerados como estratégicos en el alcance de los objetivos del negocio.

Actualmente no existe herramienta en el país/región que tenga como fortaleza el área de Informes Estratégicos de Gestión de Comunicación alineado a los objetivos de cada compañía, por lo que la idea negocio es el desarrollo de un tablero de comando que reúna las métricas que se utilizan en el área de Comunicaciones de las grandes empresas en Argentina, la cual funcione como principal apoyo en el logro de los objetivos de comunicación de la empresa.

La herramienta, que se llamará 360 Rapport, presenta como principal ventaja la adaptación, entendiendo que cada compañía es única, y es el DirCom quien identifica las audiencias clave (stakeholders) y logra que, a través de la Comunicación, se alcancen posiciones más favorables a los objetivos corporativos y de negocio, que permitan establecer y mantener con todos, relaciones de confianza a largo plazo.

La idea de negocio será llevada adelante por las directoras ejecutivas Marina Gimenez, quien actualmente es Gerente de Comunicaciones del Grupo Phronesis, y Anabel Likay actual Administradora de Aeropuerto en la Empresa Aeropuertos Argentina 2000. A su vez, se llevará adelante una alianza estratégica con el desarrollador del tablero digital, Alberto Maroto.

En el presente Trabajo Final de Graduación se analizará la salida al mercado argentino, quedando el desarrollo de la estrategia a Latinoamérica plasmado en el trabajo de Marina Gimenez.

El Capital Inicial necesario para iniciar el negocio en Argentina es de 6.5M pesos, los cuales serán financiados con capital propio por las socias, arrojando el proyecto una tasa de retorno del 86% al décimo año de ejecución y el valor del negocio en cerca de 24M de pesos constantes de diciembre 2020.

Índice de contenidos

Agradecimientos.....	6
Introducción y antecedentes.....	7
Marcos conceptuales y herramientas utilizadas	8
I. El cliente.....	9
Descripción la necesidad / problema que se pretende resolver.....	9
Descripción del segmento de clientes potenciales	10
Descripción del segmento target	10
Proceso de validación de la necesidad.....	12
Entrevistas digitales a DirComs	12
Insights.....	13
Mapa de Empatía.....	13
Conclusiones:.....	14
II. La propuesta de valor.....	15
La propuesta de valor de 360 Rapport y sus beneficios	15
Atributos diferenciales de 360 Rapport.....	16
Construcción del MVP y validación.....	16
Low Fidelity MVP	16
Tercera vuelta de entrevistas: Definición de preguntas para validar hipótesis y testear prototipo	18
Validación de Hipótesis:.....	18
III. El product market fit	20
Fit entre Cliente target y propuesta.....	20
IV. El tamaño de la oportunidad-La competencia-El contexto-La Industria	22
Mercado Objetivo.....	22
Tamaño de mercado: TAM – SAM – SOM:.....	22
Competencia.....	23

Principales competidores	23
Fortalezas y debilidades de 360 Rapport y Horse.....	24
Contexto	25
Industria	27
Descripción de la industria/sector	27
La cadena de valor de la industria	28
Las 5 fuerzas Porter en la Comunicación Corporativa	28
V. El modelo de negocios.....	31
El modelo para captar la oportunidad y generar dinero	31
Insumos y actividades claves- Key Partnerships	32
Actividades claves:.....	32
Modelo de ingresos y pricing	33
Estrategia de Pricing - Posicionamiento frente a la competencia:.....	34
Descuentos y bonificaciones - Financiación:.....	34
VI. Go to Market Plan	35
Estrategia de entrada al mercado.....	35
Estrategia de gestión del funnel de ventas	35
Etapa 1: TOFU-Atracción	35
Etapa 2: MOFU-Consideración (leads)	36
Etapa 3: BOFU: decisión, cierre y deleite.....	36
Proceso de Venta escalable	36
Fidelización de clientes:	37
Definición de canales.....	37
Customer Lifetime Value y el costo de adquisición.....	37
Customer Acquisition Cost (CAC)	37
Lifetime value of customer (CLV)	40
VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio.....	41

Supply chain del emprendimiento.....	41
Prestación de servicio: capacidades-cuellos de botella.....	41
Principales recursos y actividades clave necesarios.....	42
VIII. Implementación del negocio (por mercado).....	44
Estrategia de implementación.....	44
Metas-Planes de crecimiento.....	44
Localización.....	45
Estructura Operativa.....	45
IX. Equipo emprendedor-estructura directiva.....	46
Equipo emprendedor.....	46
Estructura directiva.....	47
X. Resultados económicos-financieros-Inversión.....	48
Contexto macro y microeconómico.....	48
Modelo de Generación de Beneficios.....	48
Proyección de Market share-Costos y Economics.....	48
Key Drivers del Negocio.....	49
Punto de equilibrio económico.....	49
Cuadro de resultados: Resultado operativo-Resultado Neto.....	50
Impacto impositivo del impuesto a la renta-Promoción Industrial.....	51
Requerimientos de inversión y financiamiento.....	51
Cash Flow del negocio.....	51
Monto y destino de la inversión inicial-Financiamiento y Recupero.....	51
Retorno sobre capital invertidos (TIR).....	52
XI. Condiciones para la viabilidad de negocio.....	53
Viabilidad financiera del negocio.....	53
Costo del capital.....	53
Creación de valor económico (VAN).....	53

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	53
Análisis de sensibilidad y stress	54
Aspectos legales y regulatorios	55
Tipo de sociedad a crear- Impuestos-Habilitaciones.....	55
Propiedad intelectual.....	55
XII. Fuentes y Bibliografía	56
XIII-Anexos.....	58



Universidad de
San Andrés

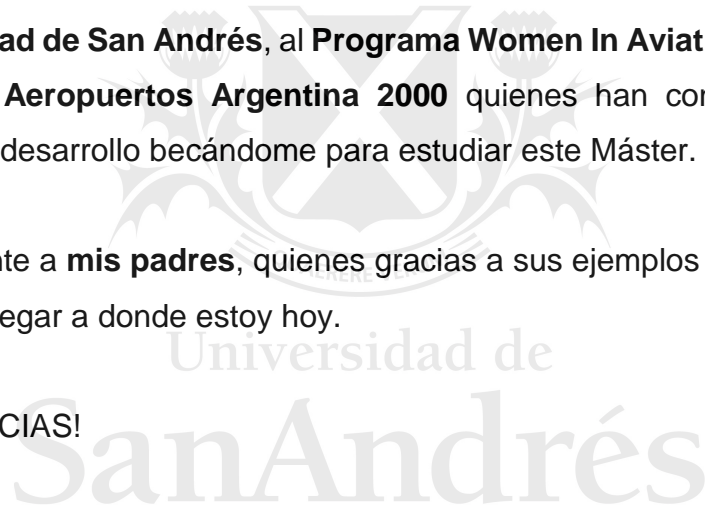
Agradecimientos

A **Marina Gimenez**, amiga y coequiper desde el inicio del MBA, la impulsora de la idea proyecto, de quien aprendí que la Comunicación es una pieza que se integra de manera natural en todos los ámbitos de la vida. A **Pedro Frías**, nuestro mentor, quien nos guió en este camino para llegar a la ansiada tesis. A mi padrino de tesis, **Alejandro Germe** que nos mantuvo firmes en el arduo camino de la redacción. A los **profesores del MBA** y a mi coach **Carlos Suzanne**, de quienes me llevo herramientas valiosas no sólo a nivel profesional. A los amigos “Limonos” que me deja el MBA: **Aldi, Mili y Sebas**. A **Juanjo y Tincho** por el aguante y el cariño en este año y medio.

A la **Universidad de San Andrés**, al **Programa Women In Aviation, Travel and Tourism** y a **Aeropuertos Argentina 2000** quienes han confiado en mí e impulsaron mi desarrollo becándome para estudiar este Máster.

Y principalmente a **mis padres**, quienes gracias a sus ejemplos y esfuerzos me impulsaron a llegar a donde estoy hoy.

A todos, ¡GRACIAS!



Introducción y antecedentes

El interés en el análisis y desarrollo del presente proyecto fundamentalmente se da por dos motivos:

Por un lado, una necesidad concreta que se presenta en la Gestión de la Comunicación, actualmente no existe consultora de comunicación en el país y Latinoamérica que tenga como fortaleza el área de Reporting Estratégico y en miras a crear una propia consultora de Comunicación desarrollar dicha herramienta y brindarla como el “servicio estrella/diferencial” ya que la idea se apalanca en el expertise de una de las fundadoras de la empresa, quien es Lic. En Comunicación y actualmente se desempeña como Directora de Comunicación de una compañía muy importante de la Argentina.

Teniendo en cuenta lo expresado con anterioridad, y aprovechando el conocimiento adquirido desde la perspectiva de análisis de negocios que he desarrollado en la Maestría que acabo de finalizar el cursado en noviembre del corriente año, y en sociedad con la experta del área, hemos decidido apostar al desarrollo de esta idea en dos mercados, uno local y otro regional (LATAM).



Universidad de
San Andrés

Marcos conceptuales y herramientas utilizadas

El presente plan de negocios tiene como base la aplicación de la metodología para definir nuevos modelos de negocio desarrollada por Alex Osterwalder, conocida como Business Model Canvas o Generación de Modelos de Negocios, la cual es una herramienta que permite obtener una perspectiva de toda la actividad empresarial en un único lienzo.

Se estableció una metodología que comenzó identificando las características del mercado de la Comunicación Estratégica y el rol del Director de Comunicación, en adelante DirCom, en las grandes empresas a través de fuentes primarias y secundarias. Se analizó el nivel de competitividad en el mercado nacional mediante la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, se estudiaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio (con la herramienta FODA).

Se abordó el contexto de la industria, la cadena de valor del negocio, se analizaron y los planes de operaciones, recursos humanos y marketing, los cuales, se diseñaron para cumplir con los objetivos del plan de negocios. Finalmente se analiza la viabilidad económica y financiera aplicando conceptos y herramientas fundamentales como ser proyección de Estado de Resultados, Flujo de Fondos, tasas, herramientas de evaluación de proyectos y rentabilidad.

San Andrés

I. El cliente

Descripción la necesidad / problema que se pretende resolver

La misión de la comunicación corporativa es influir en todos los entornos en los que participa la compañía con el objetivo de mejorar los resultados netos de la misma.

La gestión de la comunicación organizacional se ha vuelto cada vez más dinámica y esa constante transformación obliga a los DirComs a medir el minuto a minuto de cada una de las variables que manejan con un doble objetivo: reportar la performance del área y realizar ajustes a los planes tácticos que sus equipos están poniendo en marcha.

Por otro lado, en el transcurso de los años las áreas de Comunicación comenzaron a sumar muchas otras sub-áreas. Los Departamentos de Comunicación en sus inicios tenían bien delimitadas dos sub-áreas muy claras: Comunicación Externa –abocada a la prensa gráfica – y Comunicación Interna - vinculada a dos/máximo tres canales de Comunicación hacia adentro de la empresa-. La evolución digital, la relevancia del posicionamiento corporativo, la reputación y la irrupción de un sinnúmero de canales interactivos, de feedback y audiovisuales amplían de manera casi inmensurable las variables a controlar y reportar que tiene un equipo de Comunicación en esta época.

En tercer lugar, aún no es sólida ni clara para el Presidente o CEO de muchas compañías cuáles son los aportes del área de Comunicación a los resultados del negocio. La Comunicación juega un papel estratégico en el logro de los objetivos de negocio de las empresas. Para gestionar la Comunicación Corporativa, el DirCom identifica los players estratégicos (stakeholders), ya sean externos (clientes, accionistas, proveedores, líderes de opinión, medios de comunicación, instituciones y administraciones públicas y/o sin fines de lucro), como internos: (los colaboradores) y dirige y planifica los temas y el impacto, gestionando los mensajes claves específicos que entregará a cada grupo relevante ya identificado.

Por consiguiente, se necesitan variables claras y únicas que faciliten la comprensión de la gestión de la comunicación. El control del minuto a minuto, la amplia gama de variables a observar y la falta de claridad y comprensión de los

indicadores clave de desempeño (KPIs -key performance indicators-) de comunicación son los tres grandes desafíos de los DirComs actuales.

A su vez, la reputación del CEO de las grandes empresas, su marca personal, posicionamiento y proyección pública como líder de opinión es un punto fundamental para proyectar los valores y mensajes corporativos de la empresa que lidera, creando el impacto que se persigue. Generar prestigio, reconocimiento y notoriedad entre el público llevará al CEO a ser una persona influyente entre el entorno en el que se mueve es uno de los desafíos fundamentales del DirCom, pero carece de herramientas que muestren su gestión en este campo.

Descripción del segmento de clientes potenciales

El área de la comunicación es la columna vertebral de todos los procesos donde esté presente la acción del ser humano, y para desarrollar una estrategia de comunicación acorde a las necesidades del negocio, es clave desarrollar una visión holística de la organización, demandando sistemas más precisos y prácticos que impulse a los Gerentes de Comunicaciones y DirComs a tomar decisiones basadas en datos.

Los Directores y Gerentes de Comunicación y/o Asuntos Públicos de Grandes Empresas de Argentina y LATAM, se ocupan de una amplia variedad de subáreas que impactan en la imagen de la empresa y sus marcas. Manejan un amplio abanico de competencias que abarcan desde la publicidad hasta las relaciones públicas, pasando por la prensa, redes sociales, comunicación interna y su figura hoy es un elemento estratégico para asumir la protección y posicionamiento de los valores, la cultura y la reputación de la organización.

Descripción del segmento objetivo

En los párrafos anteriores se ha presentado la figura del DirCom desde su funcionalidad en la empresa, así mismo se ha realizado un análisis del arquetipo de persona para conocer las necesidades reales al momento de desarrollarse como profesional desde la mirada individual.

Santiago Quintana

40/45 años-CABA/Zona Norte GBA
 Ingresos mensuales: 380000/400000 ARS
 Soltero o en pareja con 1 ó 2 hijos

Actividades/lifestyle: deportes, actividad social y cultural.
Intereses: lectura, buena comida y bebida, buena música
Actitudes: Mente abierta, cosmopolita, curioso, estudioso.
Valores: la camaradería, la reputación, ante todo la empatía.
Opiniones: toma postura frente a causas sociales, amante de los largos debates y las extensas reflexiones.




Fig 1-Arquetipo DirCom Argentina

En la figura 1 se pueden apreciar las características comunes de los DirComs de las grandes compañías argentinas. Haciendo un análisis de los distintos aspectos que intervienen en su proceso de compra se observa lo siguiente:

Ocasiones de compra:

- Invierte en el área si la acción tendrá un impacto directo en su imagen y posicionamiento.
- Contrata a un proveedor si saben que obtendrán algún tipo de crédito adicional más allá del servicio esperado.
- Compra porque otra empresa lo tiene, porque otro colega se lo recomendó porque queda bien manejarse con tal proveedor.

Facilitadores de compra

- Recomendaciones de colegas.
- Que “allanen” el camino para otro fin.
- Que el CEO/Presidente lo quiera.
- Que sea algo muy nombrado en el ambiente de la COM.

Tratar de entender los drivers de compra (disparadores).

- Funcionalidad
- Innovación – “Algo novedoso” – diferente
- Capacidad de otorgarle prestigio a la Compañía y, fundamentalmente, a su persona
- Profundidad
- Que sea algo que otros colegas quieran tener

En base a lo mencionado y poniendo el foco en las dimensiones analizadas en el arquetipo de cliente que explican las causas por las que usuario target tomaría la decisión de compra surgen las tareas a realizar por ellos y la priorización de las mismas. Lo que el negocio a proponer debe resolver a los DirComs es principalmente optimizar tiempos, proveer métricas de su gestión de manera diaria, facilitar la lectura del posicionamiento de la empresa frente a los stakeholders objetivo y su propio posicionamiento frente al CEO y demás colegas tal se observa en el Anexo 1.

Proceso de validación de la necesidad

Entrevistas digitales a DirComs

En el marco del desarrollo del mapa de empatía y la propuesta de valor, es necesario generar acercamientos a los usuarios/clientes potenciales del potencial producto. Teniendo en cuenta la situación a nivel mundial en cuanto a la pandemia por COVID-19, se han utilizado herramientas digitales para generar el primer acercamiento a los DirComs de las empresas que forman parte del mercado objetivo. Como primera aproximación se han realizado entrevistas a través de Survey Monkey (ver Anexo 2) contactándose a Directores y Gerentes del Área de Comunicaciones de distintas empresas de Argentina y LATAM como ser: VISA, Aerolíneas Argentinas, Naturgy, Techint, General Electric, Marriot Hoteles, entre otras. Con este primer contacto se buscó conocer la funcionalidad del trabajo del DirCom: qué variables miden, quién realiza los reportes, qué herramientas utilizan y periodicidad de la lectura de esos datos.

Como segunda aproximación y con el objetivo de puntualizar en las emociones del mercado objetivo, para descubrir qué genera motivación y qué les preocupa o genera problema a los DirComs (insights y pains), se han realizado entrevistas del tipo 1 a 1 con una serie de preguntas más específicas a cuatro Gerentes/Directores de empresas referentes, en el Anexo 3 se encontrarán los links que redireccionan a las entrevistas. Se persiguió entender el impacto del trabajo del DirCom en los resultados económicos de la empresa, en la relación con el CEO, cómo se posiciona el DirCom frente a stakeholders, las dificultades para desarrollar los reportes de su gestión, con qué herramienta/proceso desean resolver esos inconvenientes.

Insights-Motivaciones

De acuerdo a lo expresado por los potenciales clientes en las entrevistas realizadas, se pudieron percibir 3 grandes grupos de Consumer insights (motivaciones que lleven a los consumidores a elegir la propuesta) en los que se basará la estrategia competitiva: *tiempo*, *posicionamiento personal* y *posicionamiento corporativo/C-Level*. En la Figura 2 se muestran los temas relevantes que forman parte de estos tres aspectos y en los que se ha hecho foco.

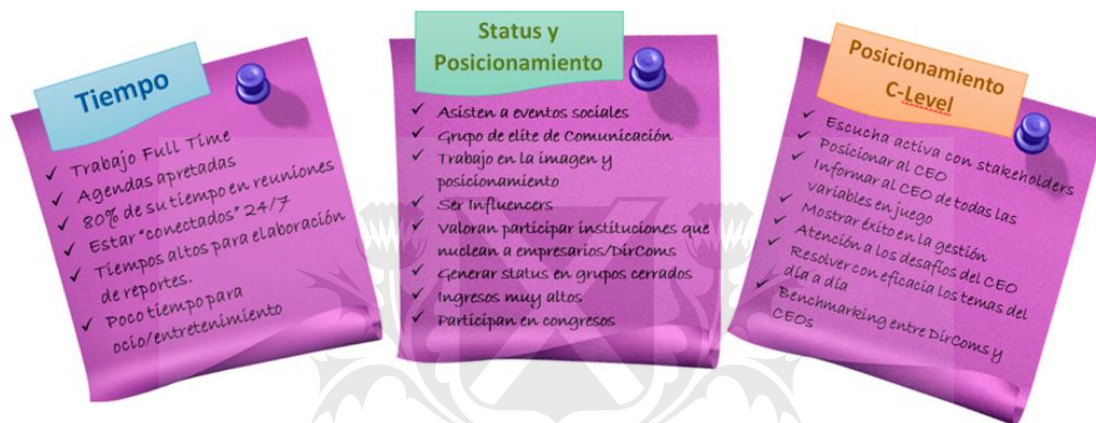


Fig. 2 Grupos de Costumer Insights

Mapa de Empatía

Con el mapa de empatía se buscó conocer en profundidad al cliente, qué necesita y cuáles son sus intereses, qué ve, que escucha, qué dice, qué siente y qué piensa para lograr descubrir que esperaría de la propuesta y del emprendimiento a desarrollar. En la figura 3 se puede observar el Mapa de Empatía del DirCom y la relación directa entre las motivaciones de compra y los beneficios que obtendría al resolver esos problemas o preocupaciones que manifiestan.



Fig. 3 Mapa de Empatía

Conclusiones:

De acuerdo al target objetivo planteado, se puede concluir que los DirComs constituyen un grupo de profesionales que se auto perciben como selectos, entienden que su función dentro de las corporaciones está cada vez más ligada al posicionamiento estratégico de la compañía/organización y en ese sentido es clave el posicionamiento del CEO. Para poder reforzar su posición en la alta dirección y ser considerado como una pieza clave en la estrategia corporativa, por lo que valorará cualquier herramienta que le permita facilitar la lectura y visualización de su gestión de una manera ágil e instantánea.

II. La propuesta de valor

La propuesta de valor de 360 Rapport y sus beneficios

Las empresas e instituciones, aunque no gestionen su comunicación de manera intencional, siempre comunican. Y sus actores claves y toda la sociedad crean sus propias apreciaciones sobre ellas. Cuando las actitudes y las percepciones generadas, no son las esperadas por la organización, el DirCom, como responsable del área, se enfrenta un problema de imagen pública. Es por este motivo que hoy las organizaciones tienen que contar con un DirCom activo, capaz de gestionar la Comunicación Corporativa, aportando beneficios y valor agregado a los objetivos corporativos.

Ante este escenario, los DirComs y/o Directores de Asuntos Públicos de grandes compañías nacionales tienen el desafío de integrar en un único tablero los resultados diarios y mensuales de la gestión de las distintas áreas de comunicación que lideran, ya sea prensa, comunicación interna, comunicaciones de marketing, relacionamiento, entre otras, y es por eso que se propone desarrollar una plataforma innovadora que reúne todos los KPIs de la Gestión de la Comunicación. Al ser una herramienta que se podrá ajustar, se busca que en función a los objetivos de la compañía y teniendo un seguimiento diario y mensual de cada métrica a controlar, se pueda ajustar la estrategia de comunicación en función a estos datos y lograr el posicionamiento deseado ante los stakeholders.

360 Rapport, como tablero de control, permite una mirada integral de la gestión poniendo el foco en cada indicador. Fácil de interpretar, analizar y utilizar, 360 Rapport permite ahorrar tiempo de los analistas de comunicación en el armado de los reportes trimestrales de gestión, posibilitando que empleen dicho tiempo en la ejecución de proyectos de la mejora en la gestión. Además, permite el seguimiento diario del KPI que medirá la reputación externa, identificado en la herramienta como Out Rap, referido al rendimiento de la comunicación externa día a día.

360 Rapport es la primera herramienta integral que pone foco en los resultados de todas las áreas de comunicación para la mejora continua en función a los objetivos de cada empresa.

Atributos diferenciales de 360 Rapport

Los atributos diferenciales de la propuesta de valor son principalmente:

- ✓ **Confidencialidad:** Es clave mantener la privacidad de los datos provistos por las empresas para establecer una línea de trabajo conjunta de manera transparente ya que se trabajará con información que podría afectar a la estrategia de manera directa condicionando las decisiones de sus líderes.

- ✓ **Construcción de relaciones:** desde la mirada del Marketing relacional, las empresas dan importancia a la atención y servicio que reciben por parte de las consultoras con las que trabajan y como atributo se busca establecer relaciones estables y de largo plazo con los clientes target.

- ✓ **Herramienta Customizable:** través de los datos brindados por el cliente y la tecnología predictiva, desde el área de IT se realizarán cambios manualmente para lograr que el Dashboard se adapte a la estrategia comunicacional que busca la empresa.

- ✓ **Asistencia personalizada:** se debe valorar cada cliente como único y especial, se buscará que se sienta satisfecho, cuidado, respaldado, escuchado, bien atendido, respetado y acompañado. especialmente teniendo en cuenta que utilizará una herramienta digital customizada

Los cuatro atributos analizados anteriormente, sumados a la instantaneidad de lectura de datos, integración de toda la gestión de comunicación en un único dashboard, digitalización, convergencia de indicadores y simplicidad del producto y servicio ofrecido, estaremos frente a una propuesta única buscando generar la sensación en los DirComs que sin este “no podría vivir”.

Construcción del Producto Mínimo Viable (MVP) y validación

MVP de baja fidelidad

Para el prototipado se ha confeccionado en primer lugar una planilla de cálculo al que se denomina “Archivo fuente” (Anexo 4) la cual presenta la composición de las cuatro dimensiones a monitorear en del tablero integral de la gestión de la comunicación y se encuentra en fase de desarrollo. Asimismo, se compone de un detalle de los KPIs que construyen cada dimensión y su peso relativo. En el Anexo se han colocado las ponderaciones a modo de ejemplo, pero como se ha explicado en la Propuesta de Valor, el cliente podrá ponderar cada indicador

clave de rendimiento de acuerdo a la estrategia de la compañía ya que difiere la relatividad que se da a cada área dependiendo del contexto y de la fase de ejecución de la estrategia.

De acuerdo a investigaciones realizadas por la Asociación de Directivos de Comunicación de España, y confirmaciones obtenidas en las entrevistas realizadas para validar la idea negocio, se obtuvo que es indispensable medir:

1. La performance de la actividad en sí misma (presencia/mención de la organización en los medios de comunicación convencionales, digitales y en las redes sociales, y el análisis de esos contenidos).

2. La performance de los logros de los objetivos de negocio: (fidelidad de los clientes, calidad de las relaciones con los stakeholders y colaboradores, posicionamiento de marca y reputación).

Los Indicadores claves de rendimiento que se medirán con la herramienta son:

- Out Rap (Reputación Externa): midiendo variables como presencia en medios gráficos y digitales, menciones en redes sociales, performance página web corporativa, campañas de marketing y comunicación, presencia en conferencias y eventos.

- In Rap (Reputación Interna): impacto en colaboradores de las campañas externas e internas de marketing y comunicación, carteleras físicas, readership del newsletter de comunicación interna, encuesta de clima, actividades de integración.

- MA Rap (PRM-Political Public Relations and Relationship Management- Políticas Públicas y de Relacionamiento): relacionamiento jurídico y social, relacionamiento socioeconómico con stakeholders, gestión del riesgo político, posicionamiento estratégico en cámaras.

- C-Level Rap (Marca Personal del CEO y DirCom): posicionamiento como líderes de opinión en temas estratégicos en la industria en distintos canales, resultados de búsqueda de Google del CEO, percepción de la marca personal (posicionamiento en los motores de búsqueda por nombre propio).

Por otro lado, de cara a la presentación de un MVP más cercano al producto que finalmente se ofrecerá y más atractivo visualmente, se esbozó un prototipo del tablero de control. En la primera pantalla se mostrará un número principal que indicará en promedios ponderados cómo se está desarrollándose el desempeño

de la estrategia de comunicación, al cual confluyen los promedios ponderados de las cuatro principales áreas que se medirán, y se podrá visualmente identificar qué KPI está rindiendo por debajo de lo esperado a través de una señalización en color naranja o rojo. Posteriormente, haciendo click en cada dimensión, se accederá al reporte específico (ver Anexo 5) y desde ahí el usuario podrá elegir el KPI que desea profundizar en la lectura y observar cómo performa cada métrica interna, por ejemplo, en el Anexo 6 se puede observar la interfaz del C-Level Rapp.

Tercera vuelta de entrevistas: Validación de hipótesis y testeo de prototipo

En la tercera ronda de abordaje, el foco estuvo puesto en la validación del prototipo de 360Rapport. Esta tercera ronda de entrevistas se reflejó en un juego utilizando la plataforma Mentimeter con el objetivo de obtener respuestas ágiles. En el Anexo 7 se obtiene un link de acceso al juego e impresiones de pantalla de los resultados obtenidos.

Validación de Hipótesis:

Una hipótesis es una afirmación sobre cómo se espera que se comporte el futuro, pero que en la práctica no se tienen elementos suficientes para juzgar su adecuación a la realidad.

Hipótesis 1 (validada en primera ronda entrevistas):

Las Áreas de Comunicación de las Empresas utilizan más de tres herramientas para confeccionar sus reportes de gestión.

Validada a través de la encuesta de **Survey Monkey**, se confirmó que las Áreas de Comunicación utilizan más de tres herramientas para confeccionar los reportes de gestión.

Hipótesis 2 (validada en primera ronda de entrevistas):

Los Dircoms necesitan medir su gestión a través de indicadores claros.

Validada a través de la encuesta **Survey Monkey**. Se concluyó que los DirComs está interesado en manejar indicadores claves de manera más sencilla.

Hipótesis 3 (validada en primera ronda de entrevistas):

Los DirComs considera que su trabajo es esencial para la gestión del CEO.

Validada a través de entrevista por **Whatsapp o Zoom**. Los 4 entrevistados afirmaron que su trabajo era indispensable para la gestión del CEO.

Hipótesis 4

Comprobar qué Dimensiones son consideradas por los Dircoms como fundamentales para construir los KPIs de la herramienta de gestión integral.

En el Anexo 8 se observa el diagrama de flujo propuesto para la comprobación de la hipótesis. Se seleccionaron 5 DirComs y desde un Código QR enviado por mensaje de Whatsapp se accedió a un juego en la plataforma Mentimeter. El objetivo era que abra el juego y lo ejecute priorizando los distintos indicadores que utilizan en su gestión. De esta manera se observó que, en Comunicación Externa, lo más importante son las apariciones en redes sociales y campañas puntuales en las distintas plataformas.



III. El ajuste entre producto y mercado

Fit entre Cliente target y propuesta

Se dice que se logra ajustar el producto y el mercado -Product Market Fit- cuando se ha validado que la idea satisface necesidades o resuelve algún problema del cliente target desarrollando una propuesta que crea un valor significativo. Por medio del esquema conocido como Value Proposition Canvas se ajustó la propuesta de valor de acuerdo a los deseos y necesidades de los clientes, el desarrollo final se puede apreciar en la Figura 4.

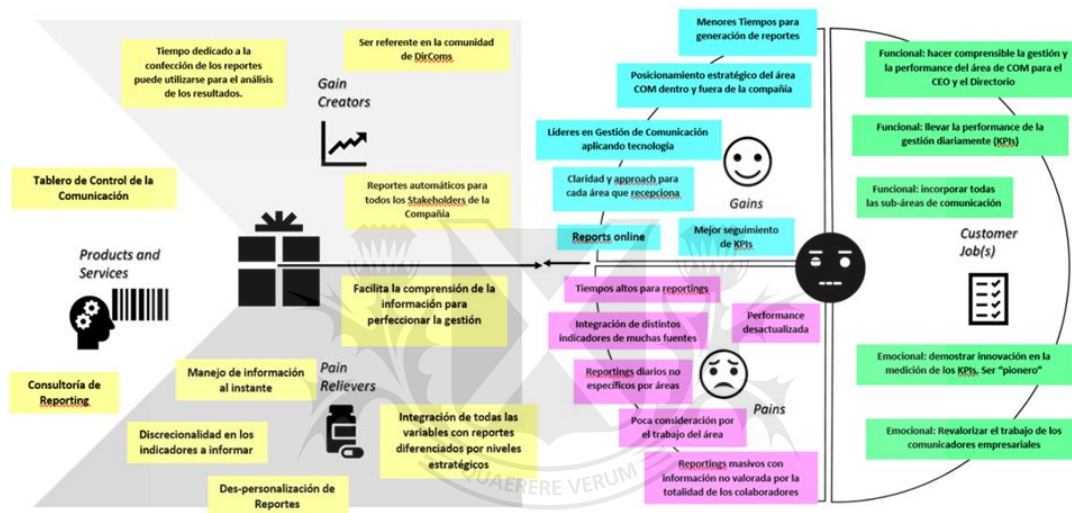


Fig. 4 Propuesta de Valor

Primeramente, se debe observar al cliente. En esta etapa se focalizó en los Customer Jobs, es decir las necesidades o problemas de los DirComs desde dos aristas, el plano funcional y el emocional. Desde la funcionalidad, para el comunicador es necesario que su gestión y performance del área a cargo sea comprendida por el CEO, poder contar con esa gestión actualizada diariamente por medio de indicadores y, además, que integre a todas las sub-áreas de las que su gestión depende. Desde la emocionalidad, es fundamental revalorizar el trabajo de los comunicadores en las corporaciones y ser pioneros en el uso de herramientas integradoras. En esta etapa también se analizaron los Pains, es decir, qué le genera molestias al DirCom, los obstáculos que tiene al gestionar la comunicación y los riesgos que genera a su gestión estos “dolores”. Entre los pains más reconocidos se observan los tiempos altos para realizar reportes, información desactualizada, mucha información que no se logra procesar de

manera sencilla y rápida, desconsideración por el trabajo del área inclusive desvalorizando los informes. Y como último paso en la fase de observación, se analizaron los Gains, es decir qué beneficios obtendría el cliente target utilizando 360 Rapport, entre los que se pueden mencionar: mejora en el seguimiento de KPIs, menores tiempos de generación de reportes, empoderamiento del área de Comunicación tanto dentro de la empresa como afuera.

Esta fue la base en el diseño de la propuesta de valor, se realizó el análisis de cuáles podrían ser los medios que solucionarían o aliviarían los pains que fueron descubiertos en la etapa anterior. Para esto, se hizo foco en la relevancia del manejo de la información necesaria a la hora de realizar los reportes, ya sea mediante indicadores claves de cada área que forma parte de la gestión del DirCom, el beneficio al obtener la información al instante y la facilidad de comprensión de la información que fortalece el posicionamiento del área. Como solución se ofrecerá un Tablero Integral de Gestión de la Comunicación y servicio de análisis estratégico en base a los datos reportados. Con la utilización de 360 Rapport, la creación de valor se basa principalmente en la eficientización de los tiempos que se utilizan para realizar reportes, los mismos serán comprendidos por todos los stakeholders y esto al DirCom lo posicionará en ventaja frente a sus pares, ya que su gestión se verá beneficiada.

Producto Mínimo Viable y Validación

En el Capítulo II del presente Trabajo Final de Graduación, se ha descrito el proceso de construcción del Producto Mínimo Viable, en inglés Minimum Viable Product (MVP), los indicadores a controlar, las variables a considerar en cada área y el proceso de ponderación de cada una de ellas y de los KPIs entre sí para alinear la parametrización de la comunicación a la estrategia del negocio. También, se han mencionado las cuatro hipótesis y la validación de ellas que verifican la necesidad de una herramienta digital que conjugue todas las variables a medir y las dimensiones más importantes para los DirComs en su gestión. A su vez, en las entrevistas 1 a 1 los posibles usuarios mencionaron la necesidad de tener la gestión centralizada y que le permita poder realizar reportes que den mayor relevancia al DirCom frente al CEO y al C-Level.

IV. El tamaño de la oportunidad-La competencia-El contexto-La Industria

Mercado Objetivo

Tamaño de mercado: TAM – SAM – SOM:

Establecer el tamaño de mercado lleva asociado tres mediciones que resultarán clave para el análisis del negocio: mercado total (TAM), mercado que se podrá servir (SAM) y el mercado que se podrá conseguir (SOM).

TAM (Total Addressable Market): El TAM es el mercado total posible o el tamaño que tiene “el universo”. Es el número de empresas grandes de Argentina o que operen en nuestro país, que dentro de su plantel de colaboradores posean la figura de DirCom ya sea por medio del Gerente de Comunicación, Relaciones Institucionales, Public Affair, entre otros

De acuerdo a los datos relevados en 2017 y publicados por el Ministerio de Producción y Trabajo de la Argentina en su sitio web GPS de Empresas <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/>, en la Argentina hay 605626 empresas privadas que crean fuentes laborales, el 83% de las cuales son microempresas; 16,8%, PyMES, y solo 0,2% grandes compañías.

De acuerdo a investigaciones propias, se estima que las grandes empresas (1211) contratan servicios de gestión de datos y asesoramiento en el área de la Comunicación por 3 millones y medio de pesos anuales cada una. Por lo que el **volumen de dinero total que genera la industria en nuestro país es de \$4238 millones anuales.**

SAM (Served Available Market): Teniendo en cuenta que el diferencial de esta idea de negocio es el desarrollo e implementación de la herramienta digital, el volumen de mercado que se podría atender con el modelo de negocio a desarrollar sería alrededor de 100 empresas que utilicen la herramienta. Estas empresas, principalmente son multinacionales con base local y con presencia en países de Ilatiónamérica. Proyectando un precio de venta de \$75 mil mensual por la herramienta, se estima un **volumen de ingresos factible de 90 millones ARS por comercialización de la herramienta anualmente.**

SOM (Serviceable Obtainable Market): En el corto plazo con el objetivo de lograr una relación de confianza como estrategia de penetración de mercado, se proyecta trabajar con no más de 30 empresas hasta el tercer año para que se familiaricen con la herramienta. Se busca generar dependencia del reporte por parte del área de comunicación de las empresas y que esa experiencia sea transmitida a los colegas. Durante el primer año, el trabajo focalizado con pocos clientes permitirá pulir los indicadores para que el modelo de negocio sea escalable. Por lo anteriormente mencionado, el **tamaño de mercado que se persigue conseguir en el tercer año de operación es de alrededor de 27 millones de pesos.**

Competencia

Principales competidores

La competencia está integrada por las empresas que ofrecen servicios con características similares a 360 Rapport, focalizando el servicio integral en un único competidor o dividiéndolo de acuerdo a los servicios que brinda la competencia y que la propuesta de valor busca unificar. Por lo mencionado, el análisis del Entorno Competitivo se ha dividido en cuatro áreas: Monitoreo Integral, Propuesta In House, Monitoreo Tradicional y Consultoría Estratégica.

La competencia natural de 360 Rapport son los propios equipos de comunicación “in house” de las grandes empresas que se consideran como cliente target. Tal como se ha descrito en el capítulo anterior, aunque los equipos brindan total apoyo a la gestión del DirCom, no logran satisfacer todas sus necesidades, principalmente porque desarrollar una herramienta digital propia no forma parte de los objetivos de las compañías ya que necesitarían desarrollar otras habilidades tecnológicas y de integración con base de datos externas.

Con respecto a la Consultoría Estratégica, se analizaron las tres consultoras más desarrolladas en el área (Llorente y Cuenca-Mazzalán Comunicaciones y Porter Novelli), y la principal ventaja competitiva que 360 Rapport tendrá, es al igual que con la Propuesta In House, el desarrollo tecnológico. La funcionalidad y la integración con base de datos, permitirá desarrollar la gestión basada en métricas respaldadas desde la ciencia de datos y analytics.

En relación al Monitoreo Tradicional, de acuerdo a estimaciones de fuentes propias, el 90% de las grandes empresas contratan el servicio de monitoreo de prensa y redes sociales principalmente a 3 Agencias (Ejes de Comunicación, Global News y Social Eyez). En general el servicio que brindan se basa solamente en el envío diario de un mail con el listado de las apariciones en prensa e impacto en redes sociales, ya que por medio de motores de búsqueda de realiza un “barrido” de palabras claves que se pretende captar y ese informe con casi nulo análisis es enviado a los clientes.

Y, por último, se podría inferir que el competidor que más se asemeja a la propuesta de valor de 360 Rapport es Horse - <https://www.horse.com.ar/> -, el cual brinda consultoría estratégica basada en Big Data y un sistema de indicadores.

Fortalezas y debilidades de 360 Rapport y Horse

En el apartado anterior se dividió la competencia por servicio propuesto, presentándose las principales ventajas que 360 Rapport tiene por sobre esos players.

Tal se mencionó el competidor principal es Horse, es una Start Up que se lanzó al mercado en el 2020 y busca posicionarse entre las grandes empresas de Iberoamérica como “*el primer sistema de indicadores clave que te ayuda a tomar decisiones críticas en el momento correcto*” tal lo indican ellos mismos en su página web. Ante esta afirmación y tal se puede ver en la Figura 5 se ha realizado el análisis de las variables claves que afectan el negocio y cómo se diferencia 360 Rapport en cada una.

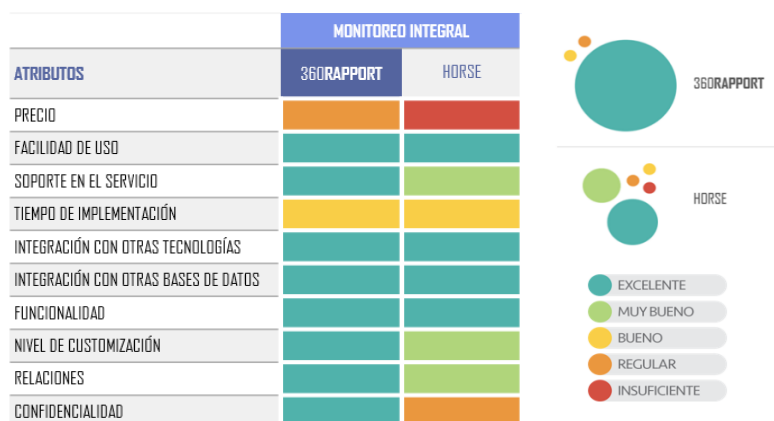


Fig. 5- Diferenciación Competencia

De acuerdo a lo expresado, las principales “debilidades” de Horse vienen de la mano del nivel de customización y confidencialidad ya que utilizan la información que manejan para armar rankings de diferentes aspectos y sectores. En verdad, la confidencialidad va de la mano con la estrategia de la compañía cliente, 360 Rapport aspira a que el nivel de relación con el cliente sea único y que la herramienta no sea sólo parte de un dashboard útil para la toma de decisiones operativas si no que el tablero esté “vivo” y se alinee a la estrategia de la compañía. Medir y hacer foco en lo que el modelo que la organización utiliza para crear valor y cumplir sus objetivos organizacionales. Es por este motivo que la atención personalizada, el soporte en el servicio y el nivel de relación de Horse están por debajo de lo que busca lograr la presente idea de negocio.

Siendo Second Mover se podrá no sólo crear un nuevo espacio de mercado, sino que además, “robar” cuota de mercado a Horse. Ellos se enfrentan a la tarea de convencer a las personas de que tienen un problema que necesita una solución. 360 Rapport tendrá ese camino allanado.

Contexto

Se ha realizado el análisis del contexto buscando identificar y entender los aspectos de los distintos stakeholders, tendencias, regulaciones sobre las que la compañía no tiene control y que es necesario establecer la importancia que tendrían sobre nuestro negocio para definir estrategias de acción. Se mencionarán los factores del entorno externo de 360 Rapport y que afectarían la estrategia del negocio, los mismos quedaron plasmados en el modelo Context Map Canvas el cual se puede observar en el Anexo 9.

- Factores Demográficos: los cambios que más relevantes a nivel social, giran en torno a la irrupción de la generación Z y la tendencia al teletrabajo pero la tendencia que más afectaría al modelo de negocio planteado es el rol social que están cumpliendo las empresas, no sólo como fuentes creadoras de empleo sino también como actores responsables de la solidez de un estado contribuyendo al desarrollo de los estados, garantizando la ética. Este es un aspecto clave como oportunidad para explotar desde la métrica que indica la performance de la empresa con sus stakeholders y el posicionamiento del CEO, como responsable número 1 y figura visible de las organizaciones, por lo que sin

lugar a dudas, los KPIs C-Level Rap y MA Rapp constituyen una fortaleza en la que se deberá apalancar la idea de negocios.

- **Regulaciones:** en este aspecto, dos proyectos de leyes son clave en el modelo de negocio: protección de datos (privacidad) y Big Data y la conocida “Ley de Lobby” y representan amenazas. En el caso de Big Data, si se restringiese aún más el uso de datos personales, y surgiese alguna normativa que modifique la actual Ley de Protección de Datos Personales, se deberá analizar si existiese algún beneficio ilícito o no y cómo enfrentar esa normativa para que la herramienta siga utilizando las mismas bases de datos (o cambiarlas de ser necesario). Si se analiza la llamada Ley de Regulación de Lobby, la buena empresa contribuye al diseño de las políticas públicas, pero no debería realizar lobby a una escala tal que envíe el proceso de decisiones de los políticos. Este es aspecto clave a tener en cuenta porque regularía las actividades de gestión de intereses y eso en muchos casos podría complicar el contexto externo de los potenciales clientes, por lo que indirectamente también lo sería para la empresa. Por otro lado, es relevante mencionar la presión que gobiernos y empresas empezaron a ejercer con respecto a la difusión vía internet de contenido conocido como Fake News o Noticias Falsas y su impacto en la sociedad, aunque en Latinoamérica este tema aún no es prioritario.

- **Economía y Medioambiente:** la virtualidad ha impactado de lleno en los negocios, en la Gestión de la Comunicación la modalidad genera una oportunidad de contexto única para el crecimiento de la industria, y que 360 Rapport sea una herramienta digital en el mundo de la comunicación corporativa es otra de las fortalezas de la que se obtendrá beneficio. De cara al año 2021, entendiendo que la Argentina es un país que deberá reconstruirse post pandemia y con una política que no busca abrirse al mundo, un emprendimiento tecnológico disruptivo podría ser una oportunidad de penetración rápida en el mercado argentino.

- **Cambios Tecnológicos:** la convergencia en soluciones tecnológicas y el uso de machine learning son tendencias que avanzan día a día, aunque 360 Rapport es un proyecto tecnológico el avance de la industria debilita a los actores actuales abriendo las puertas al ingreso de nuevos competidores constituyendo

una amenaza que debe ser revisada constantemente analizando con alta frecuencia el contexto.

- Incertidumbre: en un contexto dinámico y complejo al que la sociedad se enfrenta día a día, gestionar en incertidumbre debe ser una gimnasia que 360 Rapport asuma como diferencial a la hora de brindar servicio a los clientes, en este aspecto, la preponderancia en el rol del DirCom y del área de Comunicaciones corporativas y el valor de la empresa como institución en las futuras generaciones, serán claves en el desarrollo del modelo de negocio.

Industria

Descripción de la industria/sector

“Desde que ha aparecido Internet, las fronteras de la comunicación no las marcan los países, las marca el idioma”, Nuria Vilanova.

La industria de la comunicación está integrada por dos sectores: información y comunicación propiamente dicha. El mercado de la comunicación es uno de los sectores que genera mayor influencia en la sociedad. Los negocios de la comunicación ofrecen servicios en diferentes sectores: corporativo, político, institucional, prensa, entre otros.

En una entrevista realizada a Nuria Vilanova, fundadora y presidenta de Atrevia para el Anuario de la Comunicación 2015 Dircom, manifestaba que la “comunicación corporativa es la capacidad de las empresas de influir en aquellos entornos que no son solamente sus clientes y sus empleados. La influencia se construye mediante un relato diferencial y la gestión del compromiso en los diferentes entornos. La misión de la estrategia de comunicación es ayudar al negocio, a la cuenta de resultados, debe de estar alineada con los objetivos globales de la empresa”.

La comunicación corporativa es hoy una herramienta clave a la hora de llevar adelante la estrategia del negocio: es vital adecuarse a los mercados, llevar adelante prácticas de relacionamiento (public affairs), comunicación con prensa, la comunicación interna. Las empresas deben construir su propio relato, a través de la comunicación las compañías se acercan al mercado dando la imagen que

quieren que se tenga de ella: cómo quieren ser vistas por sus stakeholders. Esa tarea está a cargo del DirCom y sus equipos. El Dircom se ha convertido en la persona que reúne todos los planes de comunicación de la organización, porque conoce perfectamente la organización y por lo tanto, puede influir en el logro de los objetivos de negocio.

Los avances tecnológicos impactarán fuertemente en cómo las empresas se comunicarán en el futuro, ya sea interna o externamente. El desarrollo de capacidades digitales en la organización de la mano con la transformación digital ha cambiado el horizonte empresarial. Por otro lado, el uso de Big Data formará parte de las estrategias de comunicación, así como lo hace en las estrategias de negocio, permitiendo a las empresas ganar flexibilidad y adaptarse a todos sus públicos de interés.

La cadena de valor de la industria

La cadena de valor de la industria de la comunicación se compone de todas las partes interesadas que participan en las actividades coordinadas de producción y adición de valor necesarias para transmitir información al sector objetivo.

Mediante la implementación de modelos de estructuración de comunicaciones el área de comunicación en las grandes empresas está pasando de ser un soporte operativo a un componente estratégico e integral de gestión en las organizaciones. En cualquier empresa un Dircom apoya y presta servicio a todas las áreas y vela por el desarrollo de la cultura comunicativa dentro de la organización para así lograr mejorar los procesos y dirigirlos hacia la innovación. Un DirCom es un estratega que debe: crear, ejecutar, medir y evaluar acciones de comunicación y afrontar satisfactoriamente los desafíos que surjan en el mercado para mantener el posicionamiento de marca.

360 Rapport funcionará como una herramienta de soporte al área de comunicaciones de las grandes empresas argentinas, la cual contribuirá en la producción de reportes y diseños de estrategias del área.

Las 5 fuerzas Porter en la Comunicación Corporativa

El modelo de las cinco fuerzas fue creado por Porter (1982) con la finalidad de servir como base en el análisis competitivo y la búsqueda de nuevas estrategias

competitivas, es un modelo que sirve para evaluar el atractivo de la industria. Las cinco fuerzas básicas son: la amenaza de entrantes potenciales en el sector, la amenaza de aparición de productos o servicios sustitutivos, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los clientes y el grado de rivalidad de los competidores dentro del sector.

Amenaza de entrantes potenciales:

Es importante analizar las denominadas “barreras de entrada”, estas barreras interferirán en el acceso de nuevos actores al mercado. En el sector de la consultoría integral basada en big data las barreras son:

- Especialización y experiencia: la experiencia del capital humano en el sector es una de las principales fortalezas, es imprescindible contar con colaboradores que conozcan de comunicación corporativa y consultoría.
- Valor de marca: desde la perspectiva del cliente, este es un factor de gran influencia. Es clave construir una marca sólida y sinónimo de profesionalismo.
- Inversión necesaria: En líneas generales, los requerimientos de capital económico no suponen una fuerte barrera de entrada, pero la inversión debe hacerse en el desarrollo del software. La creación del algoritmo que sea la base matemática de las métricas a utilizar y la conjunción con big data es la principal barrera de entrada del negocio.

Amenaza de productos o servicios sustitutivos

Un servicio sustituto es aquel que aporta un beneficio similar a los productos o servicios de un sector. En el sector de la consultoría estratégica algunos sustitutos podrían ser el uso de Internet y el conocimiento de nuevas tecnologías, podrían satisfacer parcialmente los intereses de los DirComs.

Poder negociador de los proveedores

Por proveedor se entiende a aquel que suministra a una organización todo lo necesario para la producción de bienes o servicios. En el caso de 360 Rapport, teniendo en cuenta que el principal suministro es el desarrollo del software de gestión y para no quedar expuestos ante la eventual fuerza que podría tener ante una negociación, es que el desarrollador del sistema tendrá la figura de Business Partner.

Poder negociador de los clientes

Es evidente que los clientes son la “pieza” clave en la supervivencia de una empresa, en la consultoría estratégica las compañías clientes pueden considerarse como una fuerza con mucho peso ya que son influyentes en el mercado y un movimiento sería clave a la hora de negociar en un nicho tan específico.

Rivalidad competitiva

Las cuatro fuerzas descritas anteriormente influyen en la rivalidad competitiva entre 360 Rapport y las fuerzas más próximas. El sector de la consultoría en general, es un sector de importante rivalidad competitiva, pero en lo que respecta al monitoreo integral y al uso de una herramienta tecnológica eficaz en las grandes empresas, la fidelización de los clientes es clave y está comprobado que los sistemas informáticos, si cumplen con las expectativas, se mantienen en uso por al menos cinco años.



Universidad de
San Andrés

V. El modelo de negocios

El modelo para captar la oportunidad y generar dinero

Para analizar el modelo de negocios se utilizó el esquema Business Model Canvas el cual se puede observar en la Figura 6.

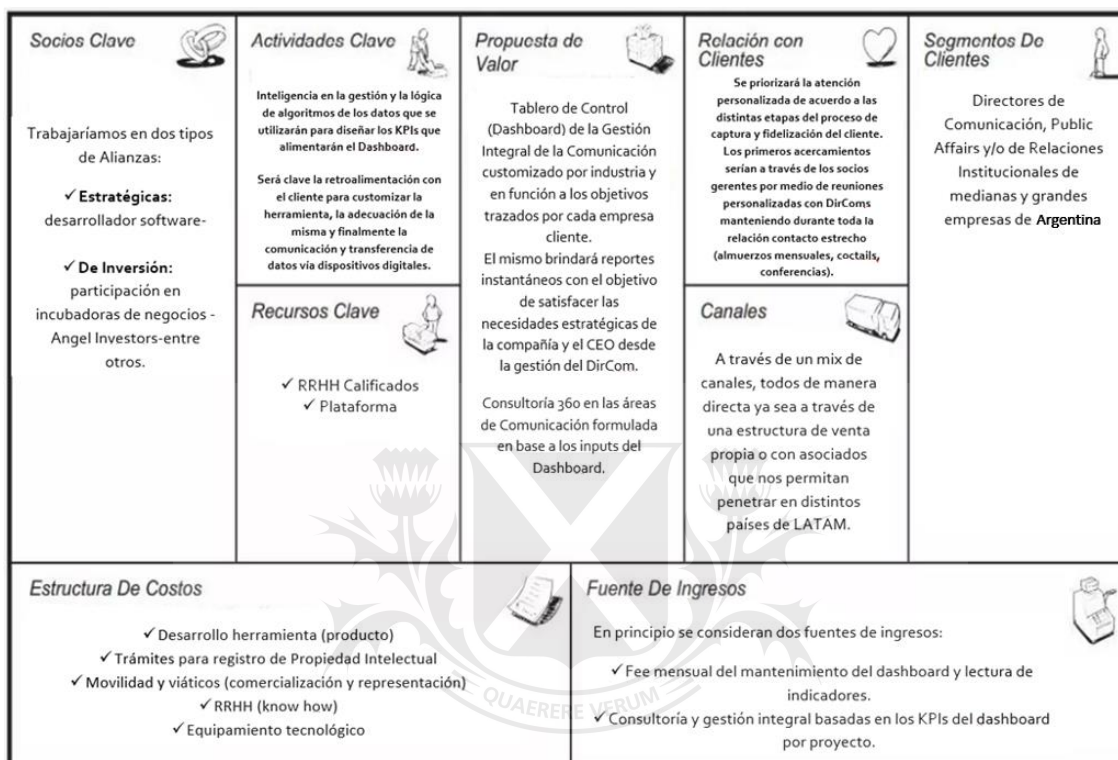


Fig. 6 Modelo de Negocio

Se ejecutará el negocio desde la venta personalizada y customización de la herramienta digital ya descrita. Para conseguirlo, en una primera etapa, las socio-gerentes desempeñarán las funciones de comercialización y gestión de clientes entablando contactos estrechos y de confianza con los DirComs. El área de Comunicación será llevado adelante por Marina Gimenez y la Gestión Financiera, de Operaciones y Administración por Anabel Likay. Así mismo se trabajará con el desarrollador en el diseño de una herramienta base la que luego se irá enriqueciendo con el recurso IT in-house quien realizará los ajustes necesarios para cada industria y empresa. Será clave la interacción continua con el DirCom para satisfacer sus necesidades de gestión potenciando su relación con el CEO y logrando cuantificar cada acción de sus áreas de trabajo.

La captura de valor se materializará a partir del cobro de un fee mensual, el servicio incluirá los reportes diarios, mensuales y la información actualizada de

los Indicadores. De acuerdo a las primeras investigaciones acerca de la rentabilidad del sector de Consultoría en Comunicaciones, la rentabilidad promedio esperada es del 35% por lo que se buscará que 360 Rapport genere entre el 30% y 35% cuando el negocio madure.

Proyectando el negocio en un mediano plazo (entre 3 y 5 años) se buscará obtener escalabilidad a través de las siguientes estrategias:

Economías de Escala:

- Prestación de servicio de consultoría estratégica, basada en los reportes obtenidos.
- Incorporación de Mercados Lationamericano (desarrollo trabajo realizado por Marina Gimenez)
- Incorporación de Mercados Internacionales en distintos continentes (alianzas estratégicas dependiendo del impacto en LATAM).

Mejoras de Servicio:

- Introducción de un nuevo KPI: RSE y Sustentabilidad.

Desarrollo Interno:

- Recursos claves: incorporación de colaboradores a la estructura interna de cada área.

Universidad de Insumos y actividades claves- Asociaciones Claves

Actividades claves:

Las actividades claves para crear y ofrecer nuestra propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos son: inteligencia en la gestión y la lógica en los algoritmos de los datos que se utilizarán para diseñar los KPIs que alimentarán el Dashboard. Será también clave la retroalimentación con el cliente para customizar la herramienta y adecuarla a los objetivos de cada compañía. Asimismo, será clave la comunicación y transferencia de datos vía dispositivos digitales.

Para la resolución de problemas, será estratégico contar con un recurso permanente disponible para cada cliente con un servicio de atención telefónica o bien vía aplicación corporativa de Whatsapp.

Recursos claves:

- Recursos físicos: la plataforma funcionando.

- Recursos humanos calificados: con expertise en inteligencia de datos, también con capacidad de desarrollo tecnológico y recursos con conocimiento en comunicación.

Asociaciones claves:

Se crearán alianzas para optimizar nuestro modelo de negocios. Trabajaremos en tres tipos de alianzas:

1. Estratégica: con el desarrollador de software.
2. De Inversión: participación en incubadoras de negocios, inversores ángeles, etc.
3. De crecimiento en la región: socios estratégicos en determinados países que nos ayuden a abrir mercado.

Como se puede apreciar, es primordial tener una herramienta que sea fidedigna y con solidez tecnológica, alimentada a través de la inteligencia de datos por lo que la relación con el desarrollador será imprescindible fortalecerla y gestionarla como clave. Otro aspecto importante es la relación con el DirCom, por la naturaleza del negocio y perfil de cliente, será esencial en todo momento trabajar mancomunadamente para que la relación se afiance a largo plazo.

Modelo de ingresos y pricing

La captura de valor se materializará a partir del cobro de un fee mensual, el servicio incluirá los reportes diarios, mensuales y la información actualizada de los Indicadores. Se proyecta precio de venta para el fee del uso de la herramienta en \$75 mil (pesos argentinos) por mes.

El sistema de ingresos tendrá una modalidad de abono mensual por el servicio de acceso y monitoreo de todos los KPIs concernientes a la gestión de la comunicación. A su vez, en las reuniones trimestrales con los clientes se le presentarán recomendaciones de acción para la mejora de los KPIs que muestran que la ejecución no es la adecuada.

Por otro lado, se obtendrá un ingreso desde la operación de LATAM, será del 25% de lo facturado en ese mercado en concepto de uso de licencia del software y los gastos fijos que genera el alquiler del espacio de trabajo compartido.

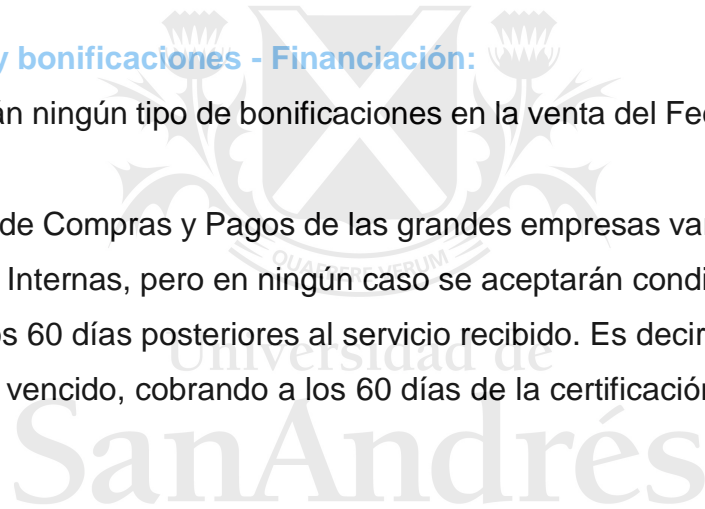
Estrategia de Pricing - Posicionamiento frente a la competencia:

Tal lo analizado de acuerdo a los principales competidores, 360 Rapport se posicionará por encima de las Consultorías Tradicionales (monitoreo de prensa), con un precio de venta 3 veces más alto. Si analizamos los servicios que brindan los Departamentos de Comunicación In House, estos sólo tienen el costo de personal en relación de dependencia, sin generar un gasto “extra” a las empresas, está relacionado al costo laboral. Con respecto a las Consultoras Estratégicas, los fee rondan en los 1000 USD mensuales, por lo que en este aspecto se estará posicionando a 360 Rapport en el mismo segmento de precio de venta. El principal competidor de 360 Rapport aún no está realizando la venta del servicio, aunque por la promesa que efectúan, se estima que el precio estará un 20% por encima de nuestra propuesta.

Descuentos y bonificaciones - Financiación:

No se realizarán ningún tipo de bonificaciones en la venta del Fee mensual de la herramienta.

Los procesos de Compras y Pagos de las grandes empresas varían de acuerdo a sus Políticas Internas, pero en ningún caso se aceptarán condiciones de pago superiores a los 60 días posteriores al servicio recibido. Es decir, se facturará el servicio a mes vencido, cobrando a los 60 días de la certificación con depósitos en efectivo.



VI. Go to Market Plan

Estrategia de entrada al mercado

Al ser un negocio nuevo, la estrategia se basará en primera instancia en posicionar en la mente del potencial usuario la marca 360 Rapport y su propuesta de valor. Para generar esto, se harán publicaciones en Linked In, en Newsletters específicos del área de comunicación corporativa y campañas de mailing buscando que el cliente target se relacione con la empresa. Así mismo, se buscará llegar a los DirComs uno a uno, con reuniones virtuales o presenciales, se los contactará por teléfono y en el caso que la empresa cliente sea una puerta a nuevos mercados internacionales, dependiendo del país en el que el DirCom tenga la base de su gestión, se lo abordará desde la propuesta de 360 Rapport local o 360 Rapport LATAM.

Estrategia del embudo de conversión de ventas

Focalizando en el target DirComs de grandes compañías de Argentina, la relación será personalizada, se perseguirá desarrollar lazos estrechos. En el inicio del negocio, esta relación buscará captar a los clientes demostrando la expertise necesaria para que 360 Rapport se convierta en socios estratégicos y acompañando la gestión de la comunicación. Confiabilidad, innovación y respeto por la privacidad de la información sensible de nuestros clientes serán pilares de la propuesta de valor.

El embudo de conversión se divide en 3 pasos:

Etapas: **Etapas 1: TOFU (Top of the Funnel) -Atracción de potenciales clientes**

Es la primera etapa del funnel y tiene como objetivo que el potencial cliente conozca 360 Rapport. Las acciones que realizaremos son:

- Armado de nuestra página Web
- Campaña digital a través de Mailchimp.
- Publicidad en LinkedIN
- Publicidad en newsletter DirComs de RedAcción.
- Apariciones en prensa gráfica y digital con contenido orgánico vinculado a la gestión de la comunicación a través de datos.
- Contacto a través de llamadas telefónicas y vía WP para concretar reuniones de presentación de la herramienta.

Estas acciones tendrán como objetivos:

- Dar a conocer la herramienta y servicio.
- Crear conciencia acerca del beneficio que brindaría la herramienta integral de gestión de la comunicación 360 Rapport.
- Generar el interés necesario como para avanzar hacia la solicitud de una propuesta y presupuesto.

Etapa 2: MOFU (Middle of the Funnel) -Consideración (leads)

Para esta etapa, se atenderán, por un lado, las consultas recibidas desde la página web (sección contactos/sección formulario) como así también los leads provenientes de la publicidad en LinkedIn y del Newsletter de RedAcción. En todos los casos, se buscará generar una reunión presencial o virtual de presentación de la herramienta.

Etapa 3: BOFU (Bottom of the Funnel) - Decisión, cierre y deleite

Luego de las reuniones uno a uno, se preparará una propuesta Ad-hoc para cada cliente. Posteriormente se les presentará el ofrecimiento, en caso de aceptación, se inicia el trabajo con el cliente.

Proceso de Venta escalable

Up-sell: se utilizará esta técnica de marketing y ventas para ofrecerle a los potenciales clientes un upgrade de la herramienta básica el que básicamente consistirá en el modo más atractivo de presentar los datos. Se brindará las dos alternativas variando el pricing en cada caso.

Next-sell: para expandir los servicios a clientes ya capturados ofreceremos el servicio adicional del indicador de Sustentabilidad. Este indicador estará conformado por una serie de métricas de dicha área y se ofrecerá como valor agregado al tablero que ya maneja el cliente.

Cross-sell: se ofrecerá a actuales y potenciales clientes la consultoría de mejora de KPIs como complemento al servicio principal. Proponiendo proyectos a desarrollar que podrán llevarse a cabo in house o bien implementarlos desde nuestra consultora con un pricing adicional. Es decir, esta estrategia permitirá trabajar en 3 servicios con distinto pricing:

1. Tablero integral de gestión de la comunicación: fee mensual.

2. Consultoría de mejoras de determinados indicadores: a demanda. Un precio por propuesta.

3. Implementación de los proyectos de mejora propuestos en 2: a demanda. Precio por cada etapa de implementación del proyecto.

Fidelización de clientes:

La fidelización de los clientes estará dada por: el producto innovador, claro y simple de usar; brindar un excelente servicio (buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y una rápida atención).

El brindar un buen servicio al cliente permite la confianza y preferencia de éste y que muy probablemente recomiende 360 Rapport con otros Dircoms. Asimismo, mantener un contacto continuo con cada uno de los clientes a través de diversos canales de comunicación reforzará a las dos características antes descriptas. Este punto se lo considera clave a la hora de salir al mercado exterior, ya que será un respaldo muy importante el trabajo realizado en Argentina.

Definición de canales

Los canales de comunicación que se emplearán con los clientes son: correo electrónico, teléfono, WA Corporativo, reuniones presenciales y virtuales.

La distribución del servicio se efectuará de manera digital con una plataforma de acceso al tablero de control integral. Por otro lado, la venta se cerrará de manera presencial mediante la aprobación de una propuesta de servicio. Luego, se firmará un contrato de servicio estableciendo tipo de servicio, alcance, fee mensual acordado y cláusulas para rescindir el contrato.

Además, el servicio posventa se efectuará de manera telefónica, vía WA, por mail o bien, en caso de ser necesario, por medio de una reunión presencial.

Valor del tiempo de vida del cliente y el costo de adquisición

Customer Acquisition Cost (CAC)

El Costo de Adquisición del Cliente (CAC) es el conjunto de inversiones hechas para convencer a un Lead en volverse Cliente. Para cada uno de los clientes que 360 Rapport adquirirá, se realizará una serie de pasos y aunque no

todos los potenciales clientes llegan al final, la conversión genera costos. De acuerdo a lo planteado en el funnel de ventas y tal como se observa en la Figura 7:

1. El anuncio será visualizado por una serie de clientes potenciales en Linked In y publicación en Newsletters (visualizaciones) y a su vez se contactará a la base de DirComs que se ha generado con el proyecto a través de mails y llamadas telefónicas.
2. De todos esos clientes potenciales, algunos harán clic para llegar a la web o solicitarán información, (clics/mails de contacto/mensajería WA Corporativo)
3. Se generarán reuniones, demos, visitas donde los LEADS mostrarán un interés en el producto que ofrecemos.
4. Finalmente, un porcentaje de ellos se decidirán a comprar. (clientes)

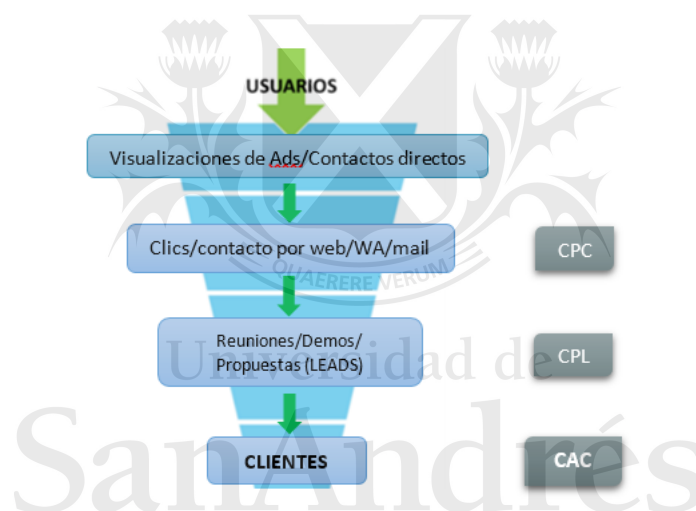


Fig. 7 Conversión-Funnel de Ventas

A partir de los datos que se obtienen a través de la analítica web y, cantidad de envíos directos de Newsletter, considerando además el gasto en marketing, movilidad y viáticos se trabaja con los costos y cantidad de visitas/envíos de Newsletter y contactos directos. En las tablas del Anexo 10, se pueden apreciar la inversión presupuestada en acciones de marketing, y además las métricas de conversión, las cuáles ayudan a entender cómo está funcionando el embudo de de la Figura 7. De acuerdo a lo analizado, el primer año se pretende convertir en clientes a 10 grandes empresas, lo que representará un costo de adquisición de \$30.200 pesos argentinos. En la Figura 8 se observa cómo disminuye el CAC durante los primeros 5 años del negocio, esta optimización se apalanca en la

fidelización de los usuarios la que conlleva a realizar menores esfuerzos económicos para la adquisición de nuevos clientes.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de empresas clientes	10	18	30	42	50
CAC Anual	\$ 30.200	\$ 15.389	\$ 9.500	\$ 8.444	\$ 8.261

Fig. 8 CAC proyectado a 5 años

Anuncio en LinkedIn y Campaña de mails:

Se tomará una base de 50 Dircoms de LATAM y Argentina para el envío por MailChimp, quienes serán divididos en dos grupos recibiendo el mismo contenido vía mail, pero redirigidos a dos avisos distintos en LinkedIn en los cuales visualizarán un video. A su vez, en LinkedIn la campaña que será dirigida a Directores de Comunicación, Relaciones Institucionales, Public Affairs y Gerentes de Comunicación de LATAM quienes recibirán un aviso el cual los llevará a los videos

A través de MailChimp se enviará un flyer (ver Anexo 11) y además, será activada por una semana una campaña a través de LinkedIN. En dicha plataforma se realizará un Sponsored Content tal como se observa en el Anexo 12, con el objetivo de presentar el anuncio a los profesionales que han sido seleccionados como target, específicamente un video Ads, por lo que el video figurará incrustado en el mismo anuncio. El link al video se encuentra en el Anexo 13.

Las métricas arrojadas por LinkedIn permitirán entender los resultados que se obtienen de las visualizaciones del video y las reacciones al mismo de los profesionales segmentados, obteniendo indicadores de interacción detallados como visualizaciones del video, tasas de finalización y leads en LinkedIn que se relacionan con los objetivos.

En el Anexo 14 de puede ver el diagrama de flujo del proceso descrito, básicamente se definirá la plataforma a utilizar, para utilizar LinkedIn primeramente se segmentará el mercado que visualizará la publicidad, es decir DirComs y demás perfiles similares, posteriormente se dividirán tanto los mercados (Argentina o LATAM) y se lanzarán dos videos (la propuesta es la misma, uno es de mayor duración que otro), al finalizar la semana se analizarán métricas y se comenzará a contactar a los interesados.

Valor del tiempo de vida del cliente

El valor del tiempo de vida del cliente, de aquí en adelante llamado Customer lifetime value (CLV) es un KPI que indica la cantidad de dinero que espera recibir la empresa por parte de un usuario (Ingresos), durante todo el tiempo en que este siga siendo su cliente. El CLV se entiende como el valor presente de todos los flujos futuros de dinero que el cliente entregará a la empresa. De acuerdo al modelo de negocios presentado, los clientes firmarán acuerdos anuales para el uso de la herramienta y se espera fidelizar el 80% de los nuevos clientes por al menos 5 años (es decir que se trabajará con una tasa de abandono del 20%). Para una estimación más precisa se incluye el margen de contribución en la fórmula del valor del tiempo de vida del cliente, el margen de contribución final es del negocio rondará en el 45%. En el Anexo 15 se puede observar el análisis numérico del valor del cliente estimado a 5 años, ya que es el período con el que se analizará la fidelización del cliente generando ingresos por 4.5MArs.



VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Supply chain del emprendimiento

La cadena de suministro es el conjunto de insumos e individuos que una empresa requiere para transformarlos o agregarles valor y luego puedan distribuirse o venderse a clientes o usuarios finales. En el caso de 360 Rapport, al ser una herramienta digital con mucho foco en el servicio, la cadena de abastecimiento depende del recurso humano. Las funciones se centran en satisfacer las necesidades de los clientes desde un servicio, para esto analizaremos las dos áreas que son clave desde el modelo de negocio para llevar adelante la operación:

- **Software:** desde el proceso de desarrollo de la herramienta por parte del socio desarrollador (BP Sistemas) para que esté disponible y sea comercializada como activo digital, los accesos de los clientes, la atención brindada el área de soporte IT y la posterior customización de los pesos de los KPIs constituyen los inputs necesarios para entregar un servicio tecnológico de calidad.
- **RRHH:** el perfil de los colaboradores debe articular con la propuesta de valor, es clave que las personas que vendan el servicio y posteriormente atiendan a cualquier inquietud de los clientes brinden altos estándares de servicio, así como también su calidad profesional. En este aspecto, es necesario contar con las herramientas tecnológicas que permitan realizar las operaciones necesarias en cada área (internet, celular, computadoras).

Prestación de servicio: capacidades-cuellos de botella

De acuerdo a lo proyectado, durante los primeros 2 años de ejecución del negocio, las primeras visitas comerciales las realizará la directora ejecutiva y una vez cerradas las ventas, los clientes entrarán en contacto ya sea con el colaborador del área de sistemas o del área comercial dependiendo el motivo de la consulta, y es en ese momento donde “inicia el proceso productivo”. Los servicios son perecederos, sólo se ejecutan cuando el cliente lo solicita, en este sentido, los cuellos de botella se producirán si en un mismo momento 2 clientes necesitan comunicarse con algún asesor del equipo y esa persona ya está atendiendo otro usuario.

La esencia de la venta de 360 Rapport se basa en una experiencia personalizada, la maximización de la satisfacción de los clientes es una estrategia a largo plazo, buscando la mejora continua a diario.

Principales recursos y actividades clave necesarias

360 Rapport es un producto tecnológico intangible, es decir no se entrega físicamente como un producto, si no que brinda un servicio a los usuarios. La herramienta desarrollada es el principal recurso del negocio. Pero a este recurso vital se suma la destreza de los recursos humanos en todas las actividades necesarias para crear, ejecutar y capturar valor.

Al experimentar en un negocio en el cual el factor servicio resulta clave, es importante el diseño de los procesos, y al momento que sea tenido en cuenta un posible cambio, en cuánto podría impactar la calidad entregada considerando las expectativas de los clientes. Con respecto a la plataforma en la que se visualizará el tablero, se debe tener en cuenta el diseño, la facilidad de lectura y comprensión de los indicadores.

En los negocios de servicios el “insumo” principal son los recursos humanos, y para que el servicio sea lo más estandarizado posible, es sumamente indispensable que la capacitación del personal sea brindada con pasos bien especificados para alcanzar un sistema estable. En 360 Rapport se buscarán perfiles que evidencien vocación de servicio.

Se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones a la hora de implementar el negocio:

- Estandarización de procesos: por ejemplo, en la administración de la resolución de las dificultades de los usuarios de la herramienta digital, se brindarán manuales de uso y en el caso que el cliente solicite atención, se establecerán procedimientos de inconvenientes más comunes.
- La mejora continua en la prestación del servicio: se analizarán los procesos en búsqueda de minimizar errores para ser más eficientes.
- Generar registros con observaciones detectadas por los clientes y por los colaboradores, esto serviría para eliminar la causa de los fallos y mejorar el sistema.

- Incorporar Programas de Capacitación continua, y trabajar con los colaboradores desde la motivación y el reconocimiento.



Universidad de
San Andrés

VIII. Implementación del negocio (por mercado)

Estrategia de implementación

La hoja de ruta para la ejecución de la idea, previo al inicio de ventas, está planificado de acuerdo a la figura 9:



Figura 9-Road Map ejecución idea

Se estima iniciar formalmente la sociedad en febrero 2021, sumando la alianza estratégica con el BP de Sistemas quien comienza el análisis de información de cada KPI y trabajo en big data. En marzo el equipo fundador comenzará con la ejecución de la estrategia de marketing, llevando adelante el primer paso del funnel de ventas propuesto en el Capítulo 6 e iniciará la búsqueda de los dos colaboradores que completarán el equipo de 360 Rapport. Paralelamente, el desarrollador comenzará a trabajar el diseño de plataforma y generación de KPIs. A partir de junio, se prevé tener el dashboard validado en funcionamiento para comenzar los meetings uno a uno con los clientes target. Desde Julio 2021 se proyecta comenzar a cerrar ventas.

Metas-Planes de crecimiento

En el primer año, se proyecta capturar ventas totales anuales por 9MArs, lo que equivale a la comercialización de 120 fee mensuales y 15 empresas con contrato firmado entre julio 2021 y junio 2022. En el tercer año de ejecución del proyecto, se pretende comercializar 360 fees, lo que equivale a 30 clientes anuales, capturando 27MArs (0.6% del mercado de lo contratado por las grandes empresas en servicios de gestión de datos y asesoramiento en el área de la Comunicación). Desde el quinto año, con un mercado maduro, el objetivo es alcanzar los 50 clientes fidelizados, es decir 600 fees mensuales por año, capturando ventas totales por 45MArs representando un 1.1% del total del mercado.

Localización

Se alquilará un espacio colaborativo para los colaboradores de 360 Rapport Argentina y LATAM, conocido como coworking, en Capital Federal. Se solicitará que el espacio ponga a disposición de la una buena conexión a internet, mesas y sillas ergonómicas, salas de reuniones.

El principal motivo por el cual se ha decidido alquilar estos espacios es el costo, ya que son más económico que el alquiler de una oficina propia, e incluyen los servicios ya mencionados. Por otro lado, las oficinas corporativas de las principales compañías de la Argentina se encuentran en Capital Federal y Zona Norte de Gran Buenos Aires, por lo que la ubicación en CABA es clave para poder concertar reuniones presenciales.

Estructura Operativa

De acuerdo a las proyecciones de venta que se han realizado, los dos primeros años de funcionamiento del emprendimiento se trabajara con un equipo de 3 colaboradores: una directora ejecutiva, un ejecutivo comercial y uno de sistemas para atención al usuario y customización de la herramienta, así mismo se contará en todo momento con el apoyo del BP de Sistemas y de Marina Gimenez.

A partir del tercer año, en el cual se proyecta prestar servicio a 30 empresas, se incorporará otro ejecutivo comercial y cuando se superen las 40 empresas se sumará otro asistente en sistemas. Así mismo, se contará con asesoramiento externo contable y legal.

IX. Equipo emprendedor-estructura directiva

Equipo emprendedor

El equipo emprendedor está compuesto por tres profesionales quienes han finalizado el Executive MBA en la Universidad de San Andrés, ellos son:

Marina Giménez



Licenciada en Comunicación, con más de 20 años de experiencia trabajó tanto en el sector público como responsable de prensa, en empresas privadas en el rol de DirCom y en consultoras de comunicación de primera línea internacional. Adicionalmente, ha coordinado el área de Rankings de importante institución académica universitaria. Entusiasta y proactiva, tendrá a su cargo las tareas de Marketing, adquisición y reclutamiento de talentos y gestión de cuentas.

Anabel Likay



Ingeniera Industrial, con más de 10 años de experiencia en Operaciones, actualmente se desempeña como Administradora Aeropuerto de Formosa. Trabajó en el Min. de Economía del Chaco asesorando en performance y mejora de KPIS a empresas medianas. Resolutiva y apasionada, será responsable de la gestión económico-financiera, administrativa y operativa de del emprendimiento implementando procesos de mejora continua.

Alberto Maroto



Lic. en Administración de Empresas con más de 20 años de desarrollo profesional en ámbitos de tecnología. Ha liderado proyectos de BI & Big Data sobre plataformas diversas, con más de 30 proyectos de implementación de tableros de monitoreo actualmente en producción. Con alto nivel de compromiso y capacidad analítica, será Partner de Sistemas quien tendrá la responsabilidad del desarrollo y actualización de la herramienta.

Estructura directiva

Marina Gimenez y Anabel Likay son las fundadoras de 360 Rapport y serán las Directoras Ejecutivas del Negocio. Tendrán la responsabilidad de la ejecución de la estrategia descrita y tomarán las decisiones claves del negocio. Tal lo mencionado anteriormente, Anabel Likay se enfocará a llevar adelante el negocio en Argentina y Marina Gimenez en LATAM.

Los ejecutivos estarán en relación de dependencia, fuera de convenio. La estructura directiva, el desarrollador y los asesores legal-contable estarán bajo la modalidad de prestación de servicios, abonando sólo dicho concepto, se tendrá en cuenta en el proyecto de Argentina, el pago de un 25% de honorarios a Marina Gimenez debido a la importancia de su figura en el desarrollo del proyecto. Por ahora no se ha definido ninguna estructura de incentivos para ningún colaborador. Los incentivos especiales como premios o bonos serán tenidos en cuenta si se cumplieran con los objetivos fijados por la dirección de la empresa.



X. Resultados económicos-financieros-Inversión

Contexto macro y microeconómico

De acuerdo a lo difundido por el BID en octubre de este año, la economía argentina caerá 12,3%, pero se recuperaría 5,5% en el 2021. El PBI per cápita en dólares estadounidenses a precios constantes de 2019 fue de 9729.10, y en la Figura 10 se puede ver su evolución en los últimos 5 años.

	2015	2016	2017	2018	2019
PBI per Cápita USD a precios constantes 2010 (fuente: Banco Mundial)	10568	10239	10404	10043	9729
Variación interanual	1,6%	-3,11%	1,61%	-3,47%	-3,13%

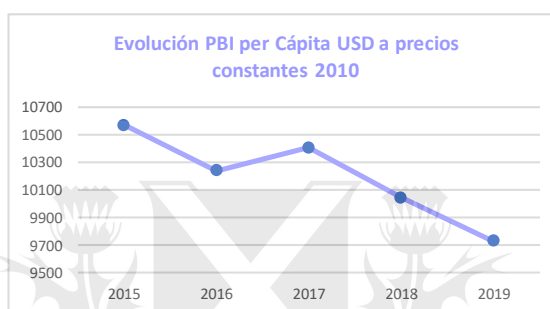


Figura 10-Evolución PBI Argentina

Esta crisis llega tras años de lento crecimiento económico y escaso progreso en términos de indicadores sociales, con una tasa de desempleo que rondará el inicio del próximo año en el 20%. Para realizar el análisis financiero se eliminará el efecto inflacionario trabajando con precios constantes, expresando todo valor monetario en unidades cuyo poder adquisitivo es definido y fijo, se definirá en función del tipo de cambio de USD al 04/12/20, definiendo 1USD=86.75 de acuerdo a lo informado por el Banco Central de la República Argentina.

La situación macro repercute de manera distinta en la micro de las diferentes industrias de las grandes empresas que 360 Rapport logrará captar, por lo que en el mix de industrias se espera alcanzar los objetivos de crecimiento y market share ya analizados.

Modelo de Generación de Beneficios

Proyección de Participación de Mercado-Costos

De acuerdo a los planes de crecimiento descritos, y de acuerdo al volumen de dinero que se estima que destinan las grandes empresas en consultoría, 360

Rapport busca capturar un 0.60% de ese mercado en 3 años y 1.1% en 5 manteniendo esas proyecciones hasta los 10 años. Los costos mensuales en su mayoría son montos fijos (sueldos, alquileres, publicidad, pagos honorarios y servicios profesionales), variando el costo de almacenamiento en la nube de los datos que alimentan el tablero (se estima un costo fijo anual por empresa al iniciar el contrato anual), los costos asociados al viático de las reuniones con los clientes/leads y los impuestos. En este sentido, los costos fijos representan un 93% en la estructura de costos, por lo que los variables se podrían decir que son despreciables y están ligados a la captación del cliente e impuestos.

El margen neto variará de acuerdo a la evolución del proyecto, la rentabilidad de la industria de herramientas software ronda en el 50%, el negocio el primer año arrojará una contribución negativa producto de la inversión a realizar, aunque a partir del segundo año comienza a proyectarse beneficio económico (ver Anexo 16).

Elementos de valor claves del Negocio

El elemento de valor principal que afecta al modelo de negocios está ligado al comportamiento del consumidor/usuario. Es clave gestionar al DirCom, especialmente en una expansión del negocio. Tal se ha mencionado en el análisis del arquetipo del usuario, un producto que deslumbró al DirCom generará un efecto en cadena que llevará a 360 Rapport a superar las expectativas de ventas generando efectos contraproducentes en la gestión de la demanda. En ese sentido se deberá pensar la estructura del equipo de asistencia que será el principal cuello de botella.

En este sentido, la tasa de abandono/cancelación de clientes será un indicador que no debería superar el 20% anual porque la no fidelización de clientes en un mercado de nicho especializado como es el que 360 Rapport busca capturar, podría llevar a un quiebre del modelo de negocio y se deberá entonces replantear la propuesta.

Punto de equilibrio económico

El cálculo del punto de equilibrio es importante porque permite evaluar la rentabilidad de la empresa, eso se da cuando los ingresos cubren los gastos fijos

y variables, es decir se logra vender lo mismo que se gasta, no se gana ni se pierde dinero. Cuando se hayan comercializado 166 fees mensuales en el año, lo que equivale a decir 14 empresas con el servicio anual prestado, se habrá logrado alcanzar el punto de equilibrio económico, en la Figura 11 se puede apreciar la gráfica de lo descripto.

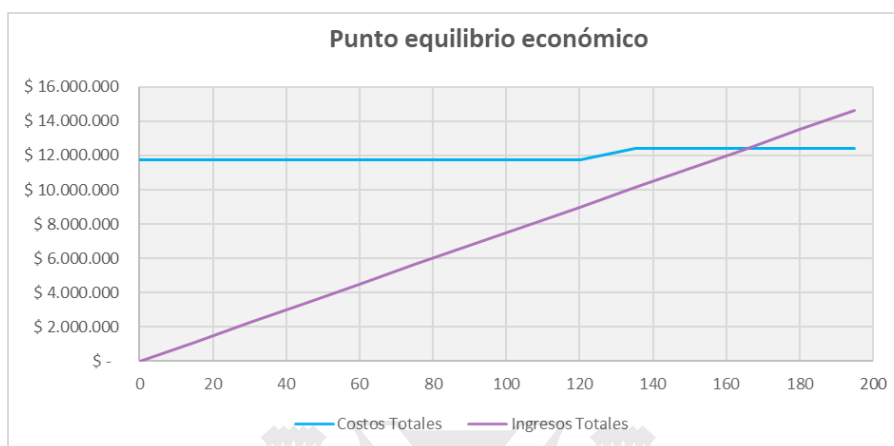


Fig.11 Punto de Equilibrio Económico

Cuadro de resultados: Resultado operativo-Resultado Neto

En la Figura 12 se puede observar el Estado de Resultados proyectados a 10 años desde el inicio del negocio, es decir desde julio 2021 a junio 2031 inclusive, en el mismo se aprecia el EBIT o Resultado Operativo y el Resultado Neto del proyecto.

Durante el primer año de implementación, el proyecto arrojará resultados negativos, pero es a partir de la segunda mitad del Año 2 que la compañía alcanza su punto de equilibrio y finaliza el año inclusive con Resultado Neto de alrededor de 4M Ars y a los 10 años de proyección 24M Ars.

EERR Escenario Normal- 10 años- 1USD=86,75Ars						
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año10
Ingresos Netos	\$ 9.624.600	\$ 18.282.000	\$ 31.164.000	\$ 43.837.800	\$ 53.744.400	\$ 53.744.400
Ventas netas	9000000	16200000	27000000	37800000	45000000	45000000
Dcho de Prop. Intelectual y Uso Bs (ARG)	624600	2082000	4164000	6037800	8744400	8744400
Gastos operativos	\$ 12.028.300	\$ 12.531.300	\$ 15.583.300	\$ 18.791.300	\$ 19.319.300	\$ 19.319.300
Remuneraciones y cargas sociales	4290000	4290000	6240000	8580000	8580000	8580000
Honorarios y Servicios Profesionales	2832300	2832300	2832300	2832300	2832300	2832300
Alquileres	1800000	1800000	2160000	2160000	2160000	2160000
Almacenamiento on line	300000	540000	900000	1260000	1500000	1500000
Publicidad	152000	152000	152000	152000	152000	152000
Servicio Telefonía e Internet	84000	84000	84000	120000	120000	120000
Depreciación bienes de uso (Hard-IT)	60000	60000	60000	100000	100000	100000
Amortización intangibles (Soft)	200000	200000	200000	200000	200000	200000
Gastos Bancarios	90000	162000	270000	378000	450000	450000
Movilidad y viáticos	150000	125000	75000	75000	75000	75000
Desarrollador	1800000	1800000	1800000	1800000	1800000	1800000
Ingresos brutos	270000	486000	810000	1134000	1350000	1350000
EBIT	-\$ 2.403.700	\$ 5.750.700	\$ 15.580.700	\$ 25.046.500	\$ 34.425.100	\$ 34.425.100
Impuesto a las ganancias	-\$ 721.110	1725210	4674210	7513950	10.327.530	10.327.530
Resultado neto	-\$ 1.682.590	\$ 4.025.490	\$ 10.906.490	\$ 17.532.550	\$ 24.097.570	\$ 24.097.570

Fig. 12 Estado de Resultados

Impacto impositivo del Impuesto a las Ganancias-Promoción Industrial

En Argentina, el impuesto sobre las ganancias se imputa a los mismos períodos que los ingresos, gastos, ganancias y pérdidas que intervienen en su determinación. Durante el primer año de operación se obtiene resultado negativo, y a partir del segundo se registran utilidades por lo que se puede aplicar las pérdidas del período 1 al período 2 a fin de no pagar parte del impuesto. De acuerdo a lo que se observa en el Anexo 17, el Impuesto a las Ganancias del Año 1 es de -\$721.110Ars lo que genera que el año siguiente se abone parcialmente Impuesto a las Ganancias.

Requerimientos de inversión y financiamiento

Flujo de Fondos del negocio

La necesidad operativa de fondos (NOF) estará dada principalmente por el costo del almacenamiento en la nube, los honorarios del Desarrollador y el tiempo de pago de los clientes, la fecha de pago al desarrollador se estima cada 30 días, pero los días de clientes se estiman en 60 ya que las grandes empresas utilizan ciclos de entre 45 a 90 días para abonar a sus proveedores. El primer año, la NOF será de alrededor de 2 millones de pesos argentinos, en el Anexo 18 se observa este valor y la variación de la NOF interanual.

Con respecto a la inversión en Activo Fijo, se invertirá en el equipamiento tecnológico para los colaboradores (Bienes de Uso) y en la licencia del tablero (Intangibles), en ambos casos la vida útil se estima en 5 años, período en el que se registrará contablemente la depreciación anual en partes iguales.

Monto y destino de la inversión inicial-Financiamiento y Recupero

El monto inicial de la inversión se estima en 6,5MArs los cuales serán destinados a financiar la compra de Activo Fijo, desarrollo software y abonar sueldos, obligaciones patronales y honorarios hasta que el emprendimiento comience a arrojar resultados positivos (es decir hasta que se alcance el punto de equilibrio). El Capital Inicial estará financiado por las Socias con inversión propia estimándose un recupero del 75% a fin del ejercicio contable del segundo año y el resto al finalizar el tercero.

Retorno sobre capital invertido (TIR)

La proyección financiera se analizó en base a 10 años teniendo en cuenta que 360 Rapport es una empresa de servicios con un producto intangible diferencial apalancado en la tecnología. El porcentaje de rentabilidad financiera del negocio a 10 años es del 86% y si se compara con la tasa de descuento calculada (ver Anexo 19), arroja rentabilidad superior por lo que se concluye que invertir en 360 Rapport es una opción viable, ya que además proporciona una renta atractiva por ser start up.



Universidad de
San Andrés

XI. Condiciones para la viabilidad de negocio

Viabilidad financiera del negocio

Costo del capital

Como primera instancia se realizó el análisis de la tasa de descuento -Ke- que es el costo que tendrán las socias al financiar el proyecto con recursos propios. En el Anexo 20 se observa el análisis de la tasa de corte utilizada, para la misma se tomó como factor de riesgo no diversificable de $\beta=2.5$ ya que para la industria genérica donde operará el proyecto (rubro de software de sistemas y aplicaciones) la β es 1,2 pero al ser una start-up tecnológica se asume un riesgo mayor, la Prima de Riesgo País se estableció en 15% y el Riesgo de Mercado en un 5%. Con todo esto, la tasa de descuento utilizada en los cálculos fue de 28.50%.

Creación de valor económico (VAN)

El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos, realizando proyecciones del negocio a diez años y descontando la inversión inicial, se llega a una VAN de más de 24 millones de pesos argentinos tal como se observa en el Anexo 19.

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Factores críticos para el éxito del emprendimiento

De acuerdo a lo proyectado en el Estado de Resultados y Flujo Financiero (Figuras 12 y 13 respectivamente), a nivel económico será necesario alcanzar el punto de equilibrio ya analizado, es decir al finalizar el segundo año será necesario haber comercializado 166 fees mensuales en el año considerándose este valor como crítico. En el caso que al momento de transitar la mitad del tercer año sin perspectivas de crecimiento de ese volumen de ventas deberá reconsiderarse la continuidad del negocio con el modelo planteado.

Sin dudas, para iniciar el proyecto es crítico contar con el dinero para financiar el primer año de operación y la relación estratégica con el desarrollador es clave a fortalecer y sostener en el tiempo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 10
Resultado neto	-\$ 1.682.590	\$ 4.025.490	\$ 10.906.490	\$ 17.532.550	\$ 24.097.570	\$ 24.097.570
más:						
Depreciación bienes de uso	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Amortización intangibles	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	
más/(menos):						
Variación NOF	-\$ 2.046.110	\$ 545.210	\$ 2.904.210	\$ 65.640	\$ 1.633.580	\$ -
Efectivo generado por las operaciones	-\$ 3.468.700	\$ 4.830.700	\$ 14.070.700	\$ 17.898.190	\$ 26.031.150	\$ 24.197.570
Pagos compras de bienes de uso	\$ 400.000	\$ -	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ -	\$ -
Pagos compras de intangibles	\$ 1.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Efectivo aplicado a las inversiones	\$ 1.400.000	\$ -	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ -	\$ -
Free cash flow	-\$ 4.868.700	\$ 4.830.700	\$ 13.970.700	\$ 17.798.190	\$ 26.031.150	\$ 24.197.570
Flujo de financiación						
Accionistas	\$ 6.500.000	-\$ 4.000.000	\$ 2.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Retiro Dividendos Accionistas			\$ 10.000.000	\$ 13.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000
Variación del efectivo	\$ 1.631.300	\$ 830.700	\$ 1.470.700	\$ 4.798.190	\$ 1.031.150	-\$ 802.430
Saldo de efectivo	\$ 1.631.300	\$ 2.462.000	\$ 3.932.700	\$ 4.798.190	\$ 5.829.340	\$ 1.817.190

Fig. 13 Flujo de Efectivo

Análisis de sensibilidad y estrés

Se analizarán dos escenarios además del planteado hasta este momento, uno optimista y otro pesimista siempre analizando el mercado argentino, es decir no se tiene en cuenta el impacto de LATAM el cual se mantiene en un escenario moderado. En ambos casos se la cantidad de clientes interanual se incrementa en un 75% aproximadamente, analizándose el inicio del negocio como determinante. Esta presunción se basa en el impacto que genere la herramienta en una figura que marca tendencia en el nivel corporativo como lo son los DirComs.

Escenario optimista:

En el Anexo 21 se puede observar la proyección del Estado de Resultados basado en alcanzar la comercialización de 180 fees el primer año, alcanzando un crecimiento del 800% al finalizar el décimo año de ejercicio, es decir contar con 125 empresas clientes. Este crecimiento de ventas va ligado al crecimiento del equipo de recursos humanos, donde deberá ser necesario incorporar un asistente comercial y de sistemas anualmente. Así mismo, el 100% del capital se recuperaría al finalizar el segundo año y el punto de equilibrio económico se alcanza durante el primero generando una TIR del 120% anual al cabo del décimo año de proyecto.

Escenario pesimista:

Estimando que la penetración de mercado los primeros meses no alcance los objetivos propuestos, se realizó el análisis del Anexo 22 donde se proyecta alcanzar 35 clientes (420 fees anuales) al finalizar el quinto año de operación.

Durante este período el equipo de colaboradores se incrementa en base a la demanda de servicio y al cabo del tercer año de operación se estaría logrando el equilibrio entre costos e ingresos. El recupero del capital podría iniciarse a partir del tercer año de ejecución del negocio y la tasa interna de retorno (TIR) ronda en el 50% al décimo año de proyección.

Aspectos legales y regulatorios

Tipo de sociedad a crear- Impuestos-Habilitaciones

En el caso que la se mantenga suspendida la constitución de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), se constituirá una Sociedad de Responsabilidad Limitada donde la responsabilidad de cada socia se dará sólo en base al Capital Social aportado al momento de la constitución.

A nivel impositivo, se deberá tributar Ingresos Brutos 3%) e Impuesto a las Ganancias (alrededor del 30%), ambos considerados en el Estado de Resultado (Figura 12).

La empresa deberá estar inscripta en la Inspección General de Justicia al inicio de la actividad comercial y no se requerirán habilitaciones extras ya que el espacio de trabajo es compartido con otras compañías.

Propiedad intelectual

Se podrá proteger en negocio desde dos ámbitos:

- Registrando la marca 360 Rapport y los nombres de los indicadores en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI). El trámite demora alrededor de un año y medio y la protección es por 10 años renovable en el tiempo indefinidamente.
- El dashboard (como software), se registra en la Dirección Nacional de Derecho de Autor a fin de salvaguardar los derechos de propiedad intelectual sobre él.

XII. Fuentes y Bibliografía

- Barney, Jay B. (2010), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (4th Ed.) USA: Prentice Hall.
- Dolan, R. (1999), *Note on Marketing Strategy*, Harvard Business School.
- Osterwalder A. y Pigneur Y. (2010), *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. (3^{er} Ed.) España: Deusto.
- Revilla, A. (2012), *Un modelo para la gestión de los recursos intangibles de tipo tecnológico. ¿Qué diferencia a los sectores intensivos en innovación?*, Universia Business Review.
- Asociación de Directivos de Comunicación, Catalunya, *El Decálogo DirCom-10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación*. Recuperado de:
<http://www.dircom.org/catalunya/decalogo-dircom.pdf>
- Asociación de Directivos de Comunicación, 2015, *Dircom, partner estratégico en la mayor investigación sobre comunicación corporativa en América Latina*. Recuperado de:
<http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/6832-dircom-partner-estrategico-en-la-mayor-investigacion-sobre-comunicacion-corporativa-en-america-latina>
- Banco Mundial, 2020, *PBI per Cápita*. Recuperado de:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Betas (β) de las Industrias. Recuperado de:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Cinco Fuerzas de Porter. Recuperado de:
<https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Empresas en Argentina. Recuperado de:
<https://gpsempresas.produccion.gob.ar/>
- Fundación Canal, Entrevista a Núria Vilanova, *"La comunicación corporativa en América Latina está dando un salto de gigante"*. Recuperado de:
<https://www.atrevia.com/wp-content/uploads/2015/07/La-comunicaci%C3%B3n-corporativa-en-Am%C3%A9rica-Latina-est%C3%A1-dando-un-salto-gigante-Anuario-de-la-Comunicaci%C3%B3n-2015.pdf>
- PROTECCION DE LOS DATOS PERSONALES-Ley 25.326. Recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>

- Registro de Marca en Argentina. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas>

- Registro de Software en Argentina. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/registrar-un-software-puesto-en-conocimiento-publico>

- TELAM, 2020, *Banco Mundial: la economía argentina caerá 12,3% en 2020 y repuntará 5,5% en 2021*, Recuperado de:

<https://www.telam.com.ar/notas/202010/523089-banco-mundial-la-economia-argentina-caera-123-en-2020-y-repuntara-55-en-2021.html>

- Córdoba, D., 2018, *Regulación del lobby en América Latina*. Recuperado de:

<https://nuso.org/articulo/regulacion-del-lobby-en-america-latina/>

- Jana, V., 2019, *Embudo de conversión: ¿qué son el TOFU, MOFU y BOFU?*, Recuperado de:

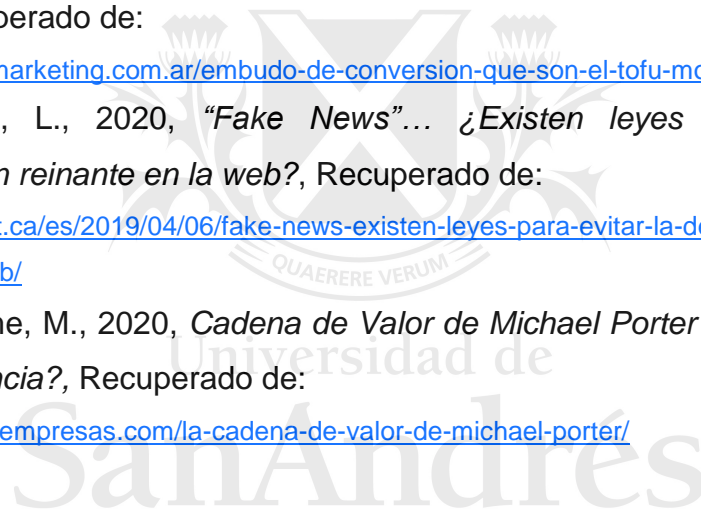
<https://www.lupamarketing.com.ar/embudo-de-conversion-que-son-el-tofu-mofu-y-bofu/>

- Gimeno, L., 2020, *“Fake News”... ¿Existen leyes para evitar la desinformación reinante en la web?*, Recuperado de:

<https://www.rcinet.ca/es/2019/04/06/fake-news-existen-leyes-para-evitar-la-desinformacion-reinante-en-la-web/>

- Riquelme, M., 2020, *Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es y cuál es su importancia?*, Recuperado de:

<https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>



XIII-Anexos

Anexo 1: Clasificación de Jobs y priorización



JOB	Relevantes	Tangibles	Insatisfechos	Lucrativos	TOTAL
Hacer comprensible la gestión y la performance del área de COM para el CEO y el Directorio	5	3	5	2	15
Llevar la performance de la gestión diariamente (KPIs)	4	5	5	3	17
Incorporar todas las sub-áreas de comunicación	4	5	3	3	15
Demostrar innovación en la medición de los KPIs. Ser "pionero"	4	2	5	3	14
Revalorizar el trabajo de los comunicadores empresariales	4	2	4	3	13
Usar el tiempo de manera estratégica, poniendo foco en los temas esenciales de la gestión	4	5	5	4	18
Participar en círculos, actividades y eventos de elite	5	3	3	2	13
Posicionamiento del C-Level (como marca personal)	5	2	4	4	15
Posicionamiento Empresa (respecto a stakeholders)	5	3	4	4	16

Anexo 2: Entrevistas de Primera Aproximación

<https://drive.google.com/file/d/1XjL48CSJQYcFRAB-30vZW9COIACXv2ow/view?usp=sharing>

Anexo 3: Links entrevistas Segunda aproximación

<https://drive.google.com/file/d/1kpnCpg6-k6kSZwNCY7qAR3WQ7t-e9erx/view?usp=sharing>

<https://drive.google.com/file/d/1PvOeVrhcZNqRFaUTL1sLpNG9f4PkASsn/view?usp=sharing>

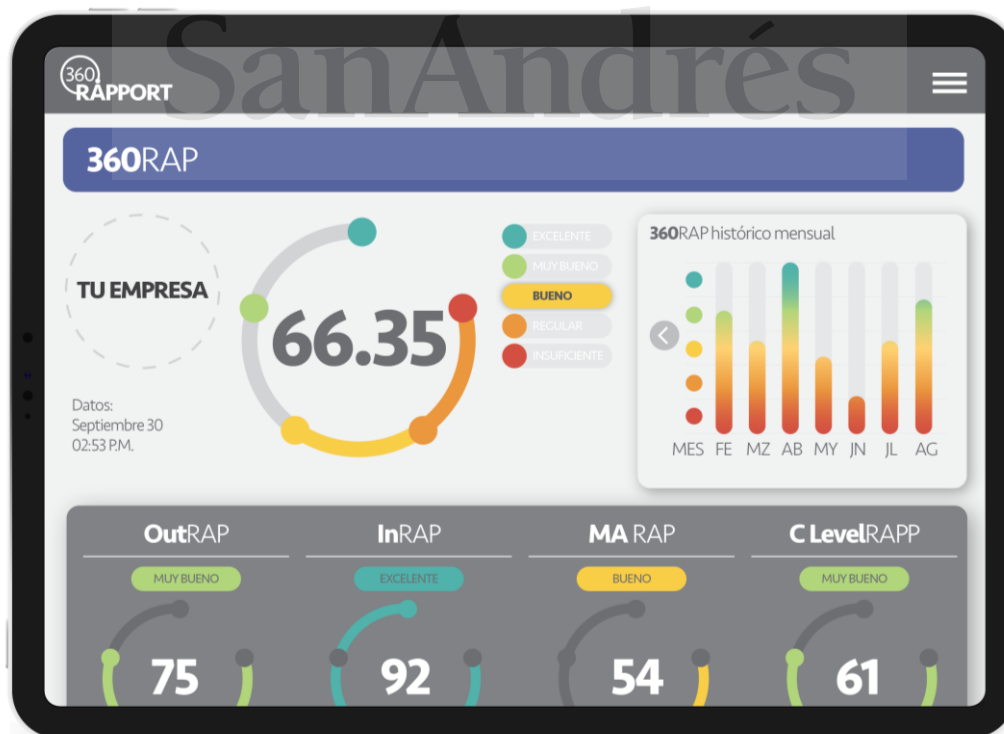
https://drive.google.com/drive/folders/1Jw1pEvx_6wKt7Jlj1FWoTjVDjePepeY6?usp=sharing

<https://drive.google.com/drive/folders/1nV12TJfbwJJIY-91HG2qtVriWYKM5fpT?usp=sharing>

Anexo 4: Archivo Fuente-Datos

Dimensión	Peso Dimensión	Peso Indicador	Indicadores a medir
OutRapp	0,25	0,15	Media Rapp (medios gráficos y digitales)
		0,25	Social Rapp (menciones en redes sociales)
		0,15	Own Rapp (performance página web corporativa, blogs, redes sociales propias)
		0,25	Campaigns Rapp : campañas de marketing y comunicación.
		0,2	Seen Rapp : presencia institucional en conferencias y eventos
InRapp	0,2	0,15	In Impact : impacto en colaboradores de las campañas externas e internas de marketing y comunicación
		0,15	In Social : cartelera física
		0,15	In News : readership del newsletter de com interna
		0,3	WorkAT : encuesta de clima
		0,25	MeetIN : actividades de integración
MA Rapp (Multiple Audiencias Rapp)	0,3	0,1	Press Rapp : Relaciones con periodistas
		0,2	Local Rapp : impacto en la comunidad
		0,15	Govern Rapp : relaciones con el gobierno
		0,1	Suppliers Rapp : proveedores
		0,3	CXP : percepción del cliente
		0,15	Business Environment : instituciones empresariales
C-Level Rapp	0,25	0,5	CMedia : posicionamiento como líderes de opinión en temas estratégicos en medios y redes sociales
		0,2	Perform Rapp : aparición en motores de búsqueda.
		0,3	CPlay : su rol en eventos, organizaciones, relacionamiento, interacción con stakeholders.

Anexo 5: MVP 360 Rapport Dashboard

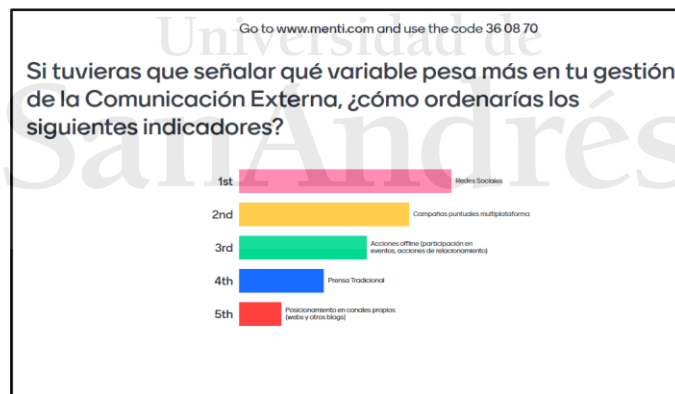


Anexo 6: Interfaz de un KPI

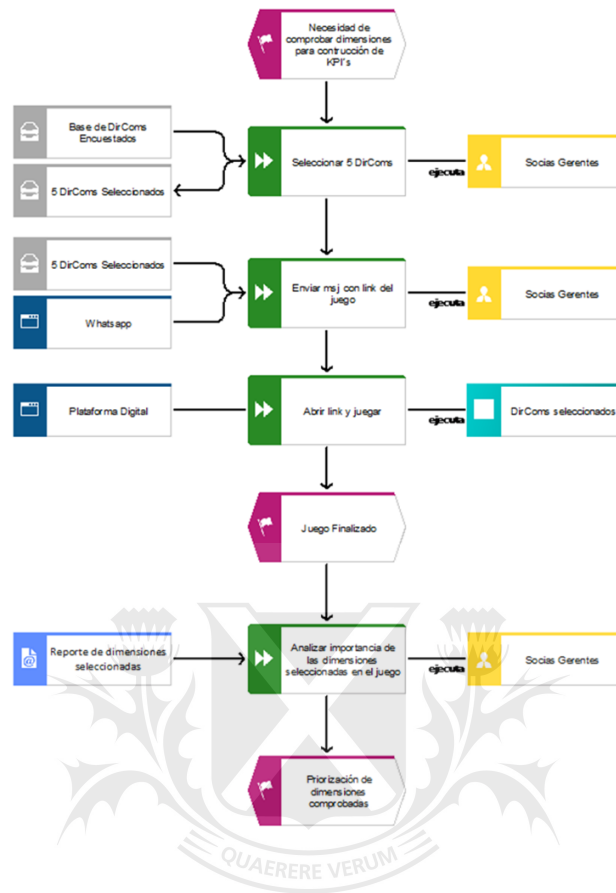


Anexo 7: Validación Prototipo

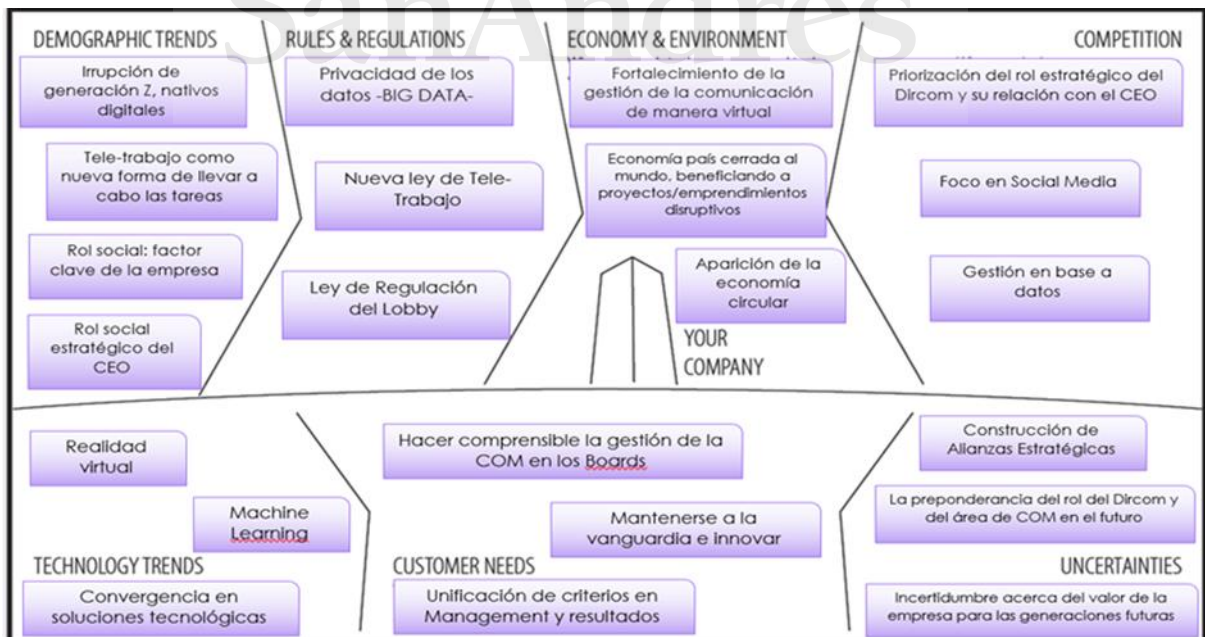
Link al juego: <https://www.menti.com/9qca3518s3>



Anexo 8: Diagrama de Flujo hipótesis 4



Anexo 9: Context Map Canvas



Anexo 10: Costo acciones de marketing y métricas de conversión

Acciones MKT primer semestre	
Costo Anual Linked In (8 campañas)	\$ 32.000,00
Costo Anual Newsletter (6 veces/año)	\$ 120.000,00
Apariciones en prensa	Sin Costo
Meetings/Demos (viáticos por reunión)	\$ 2.500,00

Métricas Primer Año

Volumen	Vistas ADS+Contactos directos	250
	Número de LEADS	60
	Número de Clientes	10

Conversión	% Lead/Vistas	24%
	% Compra/Lead	17%
	% Compra/Vistas	4%

Costo	\$ Invertidos en MKTG	\$ 302.000,00
	CPC (\$/vista)	\$ 1.208,00
	CPL (\$/Lead)	\$ 5.033,33
	CAC (\$/Compra)	\$ 30.200,00

Anexo 11: Activos Digitales-Flyer MailChimp

dircom

QUAERERE VERUM

Gestión integral de comunicación, todo en un mismo lugar.

¿Te preguntaste cómo impactaría en tu gestión tener una herramienta integral de medición de la comunicación?

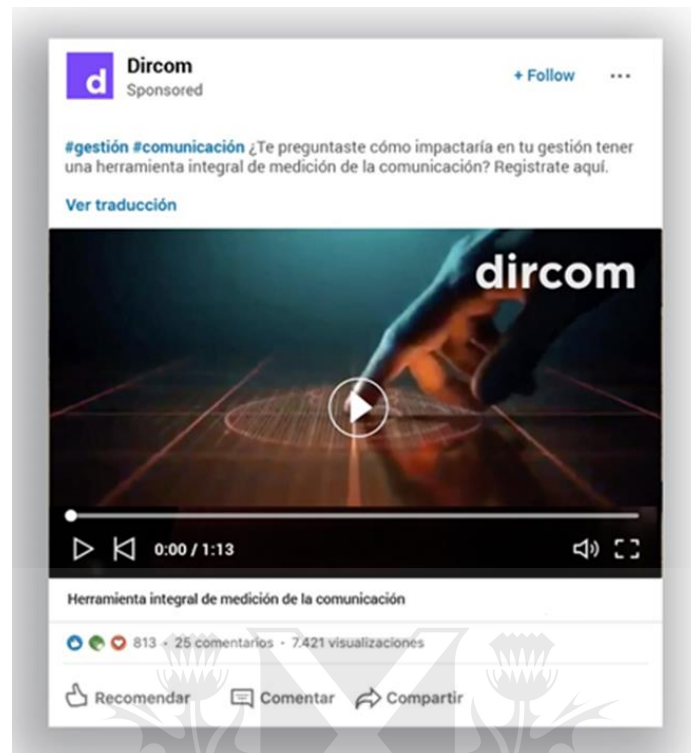
- Comunicación Externa
- Eventos
- Comunicación Interna
- Lobby
- Licencia Social
- Personal Branding
- Sustentabilidad
- Reputación

Te invitamos a conocer de qué se trata.

[VER VIDEO](#)

Muchas gracias!

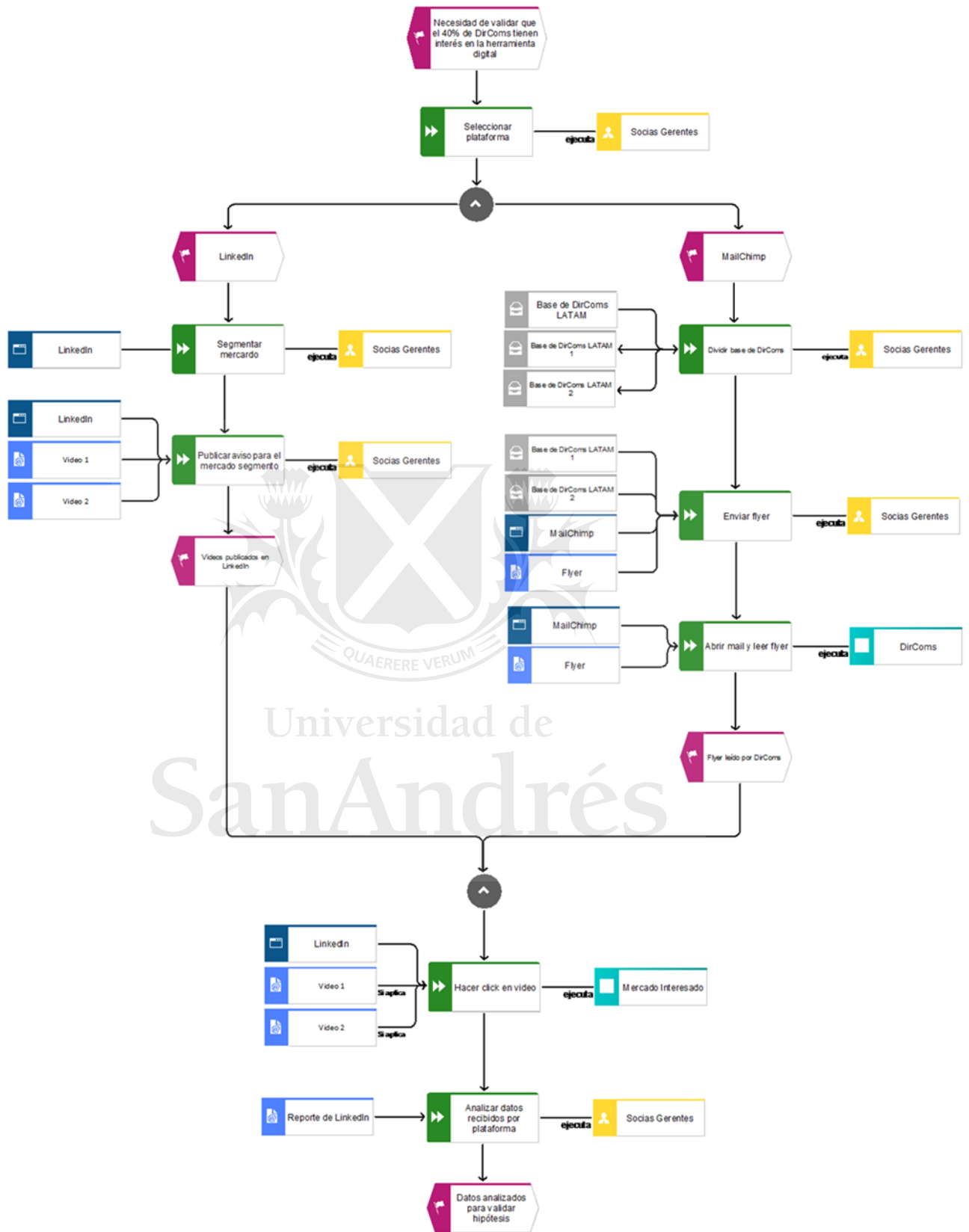
Anexo 12: Activos Digitales-Sponsored Content en Linked In



Anexo 13: Video Ads (link)



Anexo 14: Diagrama de Flujo para ejecución campaña digital



Anexo 15: Customer Lifetime Value

Customer Lifetime Value (fee mensual)	
Ingreso mensual por Cliente	\$ 75.000,00
Ingreso Anual por Cliente	\$ 900.000,00
CLV (3 años)	\$ 4.500.000,00

Anexo 16: Margen Neto

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año10
Ingresos Netos	\$ 9.624.600	\$ 18.282.000	\$ 31.164.000	\$ 43.837.800	\$ 53.744.400	\$ 53.744.400
Ventas netas	9000000	16200000	27000000	37800000	45000000	45000000
Dcho de Prop. Intelectual y Uso Bs (ARG)	624600	2082000	4164000	6037800	8744400	8744400
Gastos operativos	\$ 12.028.300	\$ 12.531.300	\$ 15.583.300	\$ 18.791.300	\$ 19.319.300	\$ 19.319.300
EBIT	-\$ 2.403.700	\$ 5.750.700	\$ 15.580.700	\$ 25.046.500	\$ 34.425.100	\$ 34.425.100
Impuesto a las ganancias	-\$ 721.110	1725210	4674210	7513950	10.327.530	10.327.530
Resultado neto	-\$ 1.682.590	\$ 4.025.490	\$ 10.906.490	\$ 17.532.550	\$ 24.097.570	\$ 24.097.570
Margen Neto	-19%	25%	40%	46%	54%	54%

Anexo 17: Impuesto a las Ganancias a Pagar

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año10
Impuesto a las ganancias a pagar	-\$ 721.110,00	\$ 1.004.100,00	\$ 5.678.310,00	\$ 7.513.950,00	\$ 10.327.530,00	\$ 10.327.530,00

Anexo 18: Necesidad Operativa de Fondos

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año10
Necesidad operativa de fondos (NOF)	2.046.110	1.500.900	-1.403.310	-1.468.950	-3.102.530	-3.102.530
Cuentas a cobrar por ventas	1.500.000	2.700.000	4.500.000	6.300.000	7.500.000	7.500.000
Días de clientes	60	60	60	60	60	60
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Días de inventario	0	0	0	0	0	0
Proveedores	175.000	195.000	225.000	255.000	275.000	275.000
Días de proveedores	30	30	30	30	30	30
Impuesto a las ganancias a pagar	-\$ 721.110,00	\$ 1.004.100,00	\$ 5.678.310,00	\$ 7.513.950,00	\$ 10.327.530,00	\$ 10.327.530,00

Anexo 19: Retorno sobre capital invertido

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 10
Aportes Accionistas	\$ 6.500.000	-\$	4.000.000	-\$	2.500.000	-\$	-\$
Efectivo excedente para los accionistas	-\$	-\$	-\$	\$ 10.000.000	\$ 13.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000
NOF final	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$ 1.285.340
Flujo neto	-\$ 6.500.000	-\$	\$ 4.000.000	\$ 12.500.000	\$ 13.000.000	\$ 25.000.000	\$ 26.285.340

Ke 29%

VAN a 10 años \$ 24.679.048

TIR a 10 años 86%

Anexo 20: Cálculo de tasa de descuento

Tasa de descuento Ke	
RF	1%
β 360 Rapport	2,5
RPM	0,05
PRP	15%
Tasa de descuento	28,50%

Anexo 21: EERR Escenario Optimista

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año10
Ingresos Netos	\$ 14.124.600	\$ 29.082.000	\$ 49.164.000	\$ 73.537.800	\$ 121.244.400	\$ 121.244.400
Ventas netas	13500000	27000000	45000000	67500000	112500000	112500000
Dcho de Prop. Intelectual y Uso Bs (ARG)	624600	2082000	4164000	6037800	8744400	8744400
Gastos operativos	\$ 12.083.500	\$ 15.413.500	\$ 19.006.000	\$ 22.682.000	\$ 26.322.000	\$ 26.322.000
EBIT	\$ 2.041.100	\$ 13.668.500	\$ 30.158.000	\$ 50.855.800	\$ 94.922.400	\$ 94.922.400
Impuesto a las ganancias	\$ 612.330	4100550	9047400	15256740	28.476.720	28.476.720
Resultado neto	\$ 1.428.770	\$ 9.567.950	\$ 21.110.600	\$ 35.599.060	\$ 66.445.680	\$ 66.445.680

Anexo 22: EERR Escenario Pesimista

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año10
Ingresos Netos	\$ 6.924.600	\$ 11.082.000	\$ 17.664.000	\$ 28.537.800	\$ 40.244.400	\$ 40.244.400
Ventas netas	6300000	9000000	13500000	22500000	31500000	31500000
Dcho de Prop. Intelectual y Uso Bs (ARG)	624600	2082000	4164000	6037800	8744400	8744400
Gastos operativos	\$ 9.455.500	\$ 10.403.500	\$ 13.456.000	\$ 16.982.000	\$ 18.792.000	\$ 18.792.000
EBIT	-\$ 2.530.900	\$ 678.500	\$ 4.208.000	\$ 11.555.800	\$ 21.452.400	\$ 21.452.400
Impuesto a las ganancias	-\$ 759.270	203550	1262400	3466740	6.435.720	6.435.720
Resultado neto	-\$ 1.771.630	\$ 474.950	\$ 2.945.600	\$ 8.089.060	\$ 15.016.680	\$ 15.016.680