



Universidad de
San Andrés

Trabajo Final de Integración

Plan de Marketing

**Lanzamiento en Argentina de empresa de soluciones de
fidelización para empleados de PyMes de Servicios
Basados en el Conocimiento.**

Alumno: Mariana Ruesta

DNI: 36.936.779

Mentor: Mg. Daniela Martínez

Buenos Aires, Mayo 2022

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. RESUMEN EJECUTIVO	4
3. MARCO TEÓRICO.....	5
4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	11
4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	11
4.2. ANÁLISIS DEL MERCADO	21
4.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	25
4.4. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	35
5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	45
5.1. ANÁLISIS FODA.....	45
6. ESTRATEGIA.....	50
6.1. SEGMENTACIÓN Y TARGETING	54
6.2. DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	59
7. OBJETIVOS Y METAS.....	63
8. MODOS DE ACCIÓN.....	65
8.1. PRODUCTO	65
8.2. PRECIO.....	74
8.3. DISTRIBUCIÓN.....	77
8.4. COMUNICACIÓN.....	83
9. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	87
10. CONCLUSIONES.....	95
11. BIBLIOGRAFÍA	96
12. ANEXOS.....	101

1. Introducción

A más de dos años del comienzo de la pandemia por Covid-19, sabemos que el daño económico y social será considerable, y que algunos sectores se verán más afectados que otros. En lo que respecta al mercado laboral, de un día para el otro, la mayoría de las empresas tuvieron que transformar su organización, instalando el trabajo remoto como una nueva normalidad. Bajo este contexto, cualquier persona puede trabajar para cualquier empresa, sin importar las distancias o la ubicación geográfica, lo que hace que el mercado laboral sea cada vez más competitivo.

En la actualidad, los planes de beneficios para empleados son puntos claves en el mercado laboral. Existen varios motivos por los cuáles las empresas deberían considerar ofrecer estos planes, y conformar lo que se denomina “salario emocional”, ya que esto puede influir directamente en la motivación y el bienestar de los empleados. El nombre de “salario emocional”, refiere a todos aquellos aspectos no económicos que pueden ayudar a mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Sin embargo, no todas las empresas tienen la infraestructura necesaria, ni el poder de negociación con organizaciones o instituciones para ofrecer planes de beneficios que se ajusten a sus necesidades.

Partiendo de este “insight”, mi idea es realizar el plan de marketing de una empresa que brinde servicios de beneficios, pensados especialmente para pequeñas y medianas empresas.

La metodología que utilizaré para realizar este trabajo de investigación será fundamentalmente el análisis de fuentes secundarias de organismos públicos y privados. Además, trabajaré sobre el análisis de fuentes primarias como encuestas y entrevistas en profundidad para poder obtener datos cualitativos de valor que me sirvan al momento de plantear la solución a esta problemática.

La idea principal de este proyecto surge a partir de una experiencia personal. Actualmente soy Digital Manager en una agencia de marketing y comunicación, donde trabajo con clientes con distintas necesidades, lo que me permite aprender continuamente. Sin embargo, las agencias se caracterizan por no brindar beneficios

adicionales a sus empleados, sumado a que el sueldo no suele ser demasiado competitivo. Estos dos últimos puntos hacen que estas empresas sufran “fuga” de talentos y que no sean el lugar más propicio para el desarrollo profesional. Esto me hizo pensar en que hay una gran oportunidad para que empresas como estas puedan mejorar su propuesta de valor para lograr ser más competitivas en el mercado laboral. De esta manera podrían ofrecer a sus empleados una retribución más adaptada a sus necesidades, que además contribuya a mejorar su motivación y, por consecuencia, aumentar la productividad.



Universidad de
San Andrés

2. Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo principal el desarrollo de un Plan de Marketing para el lanzamiento exitoso de una empresa que ofrece programas de beneficios y fidelización para empleados de PyMes de Servicios Basados en el Conocimiento (SBC) de Argentina. La ventaja competitiva será la posibilidad de ofrecer a las PyMes una cartera de beneficios que serán luego seleccionados “a la carta” por cada uno de sus empleados, quienes podrán personalizar sus plan en base a sus deseos y necesidades del momento.

Según el Observatorio de Economía del Conocimiento, los SBC son una de las actividades más dinámicas de la economía, y una parte activa del proceso de producción de otros bienes y servicios. Contemplan distintas actividades como servicios empresariales, financieros, de apoyo a la actividad primaria, servicios de informática, telecomunicaciones, investigación y desarrollo, entre otros. El factor común a todos estos servicios es que emplean capital humano altamente calificado, y son usuarios y productores de información y conocimiento para prestar servicios a sus clientes.

Argentina tiene ventajas competitivas respecto a otros países en varios sectores de los SBC debido a la gran disponibilidad de capital humano calificado, lo que hace que termine siendo uno de los principales rubros de exportación. Esta situación tiene como consecuencia un mercado laboral del sector altamente competitivo. Las empresas empleadoras deben, cada vez más, asegurarse de brindar una buena propuesta de valor para retener a sus empleados ya que estos buscan mejores condiciones laborales, más flexibilidad y mayores beneficios.

Con una inversión inicial de USD\$ 66.415, a los 24 meses desde el lanzamiento, y haciendo foco en la ventaja competitiva y en los atributos de los servicios de la empresa, se buscará estar posicionada dentro de las cinco principales empresas en el mercado de venta de programas de beneficios para empleados de PyMes de Buenos Aires.

2.1. Marco Teórico

La pandemia por Covid-19 no solo ha causado daño en la salud de las personas y las comunidades, sino que también ha tenido grandes cambios y consecuencias en la organización del trabajo. Aunque nos encontremos atravesados por las nuevas tecnologías, y vivamos en la era digital, muchas empresas continúan aún hoy aplicando prácticas y modelos de la época industrial para operar con sus empleados. Sin embargo, la pandemia, y el posterior aislamiento social preventivo obligatorio decretado el 19 de marzo de 2020, obligaron a las empresas a transformar la organización del trabajo, instalando las actividades remotas como una nueva normalidad.

En los últimos años, varias empresas, especialmente las de tecnología, reconocen que el mundo que los rodea está cambiando y tratan de adaptarse. Sobre todo teniendo en cuenta que este modelo es cada vez más visto como poco productivo y escasamente satisfactorio para el empleado. Cinco años antes de los cambios ocasionados por la pandemia, Peter Thomson (Thomson, 2015), ya hablaba de la autonomía de los empleados, los equipos virtuales y las recompensas basadas en resultados como las claves para la empresa del futuro. Thomson menciona en su artículo la importancia de darle a los empleados el poder para decidir cuándo, dónde y cómo realizar su trabajo, resaltando también que gracias a la tecnología los equipos podrán continuar trabajando conjuntamente aún sin encontrarse físicamente juntos. Además, destaca la capacidad de recompensar resultados, animando a los empleados a cumplir objetivos en menor cantidad de horas, en lugar de fomentar largos horarios de trabajo. Este cambio aumentaría la productividad de la empresa.

Otro aspecto importante en la relación entre las empresas y los colaboradores es que los profesionales buscan no sólo un trabajo que esté bien pago, sino también un entorno laboral que les resulte satisfactorio y gratificante. Va más allá de la retribución salarial e incluye aspectos que resultan fundamentales para lograr una propuesta de valor competitiva para el mercado laboral. Esto es lo que se conoce como el salario emocional. El salario emocional puede definirse como todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer

sus necesidades personales y familiares. Se articula, a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico, en la calidad de vida y la productividad de las personas. (González, 2017). El objetivo del salario emocional es colaborar para que los trabajadores puedan alcanzar una vida más saludable, productiva y significativa, logrando un balance entre lo laboral y lo personal. Según Francisco Puyal (Puyal, 2006), se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con la contraprestación, y también con la reciprocidad, equidad y frecuencia. Se califica de emocional, porque se busca aportar satisfacción a alguno de los motivos intrínsecos, y muy especialmente a los motivos trascendentales. Así, lo que se le pide a todo satisfactor, es que aporte, en cantidad y calidad, satisfacción suficiente a las necesidades personales de los colaboradores, como, por ejemplo: vacaciones extra, atención a necesidades personales, beneficios, etc.

Sin embargo, como dice Puyal, no siempre somos conscientes de que estas necesidades son singulares, propias y también cambiantes, por lo que pretender la satisfacción de todos, en todo y con los mismos satisfactores, es utópico e insostenible, con grandes probabilidades de ineficacia en el tiempo. Es por eso que el salario emocional es poco generalizable, y es altamente eficaz y eficiente si se singulariza, flexibiliza y adecúa a cada empleado, cuyos motivos son singulares y por sobre todo cambiantes.

No es una observación menor decir que para las empresas es una gran ventaja contar con empleados motivados y satisfechos, lo que generará bajos índices de rotación de personal, bajos niveles de absentismo, aumento de la productividad y competitividad, entre otras cosas. El salario emocional puede convertirse en una práctica de gestión favorable, que no sólo tiene un importante efecto en la relación entre el empleado y la empresa, sino que además es una gran herramienta para mejorar el “employer branding” o “marca de empleador”. Asimismo, ayuda a que la empresa sea vista como un buen lugar para trabajar, no solo entre sus colaboradores, sino también para los empleados potenciales en el mercado laboral. Las nuevas tendencias en propuestas de valor para empleados apuntan al “employee centric”, una perspectiva que busca la colocación de los empleados en el centro de las estrategias empresariales. Estrategias que tienden a ser cada vez más empáticas, transparentes y flexibles, ayudando a conseguir y mantener lealtad de los colaboradores con las empresas.

En esta corriente, Great Place to Work® es una organización que ofrece herramientas de diagnóstico y consultoría, y trabaja para que las empresas se conviertan en excelentes lugares de trabajo para todos. Una organización puede acceder al Programa de Certificación de Great Place To Work® que es un reconocimiento a la calidad de la cultura organizacional, y sirve para potenciar la marca empleadora, entender qué es lo que está funcionando en la organización y atraer talento, entre otras cosas. En un mercado laboral tan competitivo, en donde la cultura organizacional cumple un papel fundamental en las decisiones de los colaboradores, obtener una certificación avalada por Great Place To Work® es una gran ventaja. Aquellas empresas que no incorporen medidas propias del salario emocional, corren el riesgo de quedarse fuera de la carrera por atraer y retener a los empleados más capacitados. Estos optarán por trabajar en aquellas organizaciones que ofrezcan las mejores herramientas para conseguir un equilibrio entre su vida personal y laboral.

Una de las medidas presente e importante en el salario emocional son los llamados beneficios sociales. Según María Bullón (2021), los beneficios sociales son una forma de remuneración no dineraria que reciben los trabajadores de una empresa como complemento a su sueldo por el trabajo desempeñado. Estas remuneraciones son ofrecidas por la empresa con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los empleados a través de condiciones favorables en el pago de diferentes servicios como por ejemplo el transporte, la comida, la formación académica, la guardería de los hijos, para citar algunos ejemplos. El costo de estas ventajas lo asume la empresa en su totalidad, en base a convenios colectivos o a políticas internas. En el último tiempo, se sumaron a estos beneficios nuevas tendencias como por ejemplo pases al gimnasio, plataformas de entretenimiento como Netflix o Spotify, movilidad propia y préstamos bancarios, entre otros.

Como se mencionó anteriormente, el salario emocional tiene un vínculo muy estrecho con la marca empleadora, tanto dentro de la propia organización, como así también en el mercado laboral. Un empleado que se sienta comprendido e incentivado por las acciones de su empresa, hablará y compartirá su experiencia con la comunidad. Según Richard Mosley, uno de los pioneros en este tema, el primer foco del “employer branding”, estaba más relacionado en la construcción de una reputación externa distintiva de las empresas, con una aplicación limitada del término en el ámbito interno

de la organización. Sin embargo, en el último tiempo, el “employer branding” comenzó a evolucionar hacia un enfoque más integrado, alineando las promesas de contratación externa con la experiencia interna de los empleados e integrando el desarrollo de la marca empleadora, de forma interna, como así también con los clientes. El desarrollo del “employer branding” es una gestión que deberá ser trabajada en conjunto entre el área de recursos humanos y el área de marketing de la empresa, para poder trabajar en la fidelización, tanto del cliente interno como del externo.

¿Por qué es importante que el área de Marketing tenga participación en el desarrollo del “employer branding”? Según Kotler y Armstrong (2018), el marketing es fidelizar al cliente y gestionar una relación rentable con él. Sus dos objetivos principales son atraer a clientes nuevos con la promesa de un valor superior y mantener y hacer crecer la cartera actual de clientes, ofreciendo valor y satisfacción. Es el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen relaciones fuertes con ellos con el propósito de obtener, a cambio, valor procedente de dichos clientes. Las necesidades y deseos de los clientes se satisfacen mediante una oferta del mercado, que no se limita exclusivamente a productos físicos, sino que también incluyen entre otras cosas, a los servicios.

Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, en su libro Marketing de servicios (2015), definen a los servicios como actividades económicas que una parte ofrece a otra y que, generalmente, utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los receptores mismos, en objetos o en otros bienes de los cuales los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, fuerza de trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas. Sin embargo, por lo general, no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados.

En el libro Marketing de Servicios destinados a Empresas, Jaume Viñals Rioja (2007), define a los servicios como un proceso, de resultado tangible o intangible, realizado por un proveedor, que está destinado a un cliente, y que es objeto de una transacción comercial.

Lovelock y Wirtz (2015) hacen una diferenciación entre el “marketing de servicios”, donde el propio servicio es el producto fundamental, y el “marketing a través de servicios” o lo que se conoce como servicios complementarios al cliente (servicios adicionales a la compra de un bien). Si bien hay excepciones y situaciones particulares, debemos tener en cuenta que las tareas de administración de marketing en el sector de servicios suelen presentar algunas diferencias con respecto al marketing de bienes.

Para Hoffman y Bateson (2005), el marketing de servicios se diferencia del de bienes por determinadas características. Ellos consideran que los servicios son *intangibles*, ya que carecen de sustancia material. Son *inseparables* o *intransferibles*, ya que hay una relación directa entre los prestadores de servicios y sus clientes. Son *heterogéneos*, ya que cada prestación del servicio puede darse con variantes, lo que genera un desafío en términos de regularidad estandarización y control de calidad. Y, por último, son *percederos*, porque no es posible “almacenar” un servicio, una vez que transcurre: este muta y deja de existir. Por su parte, Jaime Viñals Rioja, además de disentir con la característica de intangibilidad de los servicios, ya que para él son perceptibles por los sentidos (vista, oído y tacto), agrega otras características propias de los servicios. Una es la *incapacidad de prueba a priori*. Según Viñals Rojas, cuando se compra un servicio, ante la imposibilidad de probarlo, lo que se está comprando es un conjunto de expectativas basadas en las promesas del vendedor y en la confianza que en él deposita el cliente. Tampoco se puede devolver ni transformar un servicio que no resulta satisfactorio una vez que ya fue prestado. Finalmente, Jaime sostiene que no todo es blanco o negro en lo que refiere a lo que son los bienes y los servicios, sino que la gama de grises es muy amplia.

Todas estas características de los servicios que acabamos de mencionar hacen que las partes menos visibles de la organización, como por ejemplo los empleados, el espacio de trabajo, la calidad del servicio, tomen más protagonismo y sean aspectos vitales a considerar en la relación con los actuales y potenciales clientes.

En síntesis, en los últimos años el mercado laboral se ha vuelto mucho más competitivo. Muchos de los cambios producidos se vieron acelerados a causa de la

pandemia. Los colaboradores buscan, cada vez más, mejores condiciones laborales, más flexibilidad y mayores beneficios. Para las empresas, es fundamental poder adaptarse a estas nuevas exigencias para poder ofrecer una propuesta laboral de valor y competitiva en el mercado y así atraer y retener a los empleados mejor capacitados y más motivados. Sobre todo, teniendo en cuenta la relación que existe entre la motivación y la productividad.

Este trabajo pretende desarrollar el plan de marketing que mejor se adapte al lanzamiento de una empresa de soluciones de fidelización para empleados y colaboradores de pequeñas y medianas empresas. Nos basaremos, fundamentalmente, en los principios del marketing de servicios.



Universidad de
San Andrés

3. Análisis de situación

3.1. Análisis del Entorno

Todas las organizaciones tienen que abordar los cambios que han surgido, o pueden surgir, dentro de su entorno comercial operativo. Tales cambios ocurren constantemente, y cualquier organización que no pueda identificarlos y responder a ellos corre el riesgo de encontrar problemas comerciales, o incluso la falla de toda la empresa. (BCS Learning & Development Limited, 2010).

Una de las técnicas que se utilizan para examinar el entorno empresarial es el análisis PESTEL, que, combinada con otras herramientas, puede proporcionar información sobre los problemas y oportunidades que se pueden presentar en el futuro. En la técnica PESTEL buscamos factores que estén fuera del control de la organización, pero que tendrán de alguna manera influencia sobre ella. En este trabajo utilizaremos el análisis PESTEL a través del que se analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Una vez que estén enumerados todos los factores del PESTEL, el objetivo será evaluar de qué manera cada factor podría afectar a nuestra organización, ya sea positiva o negativamente, para poder entender de qué manera podremos potenciarlos o mitigarlos respectivamente.

Factores Políticos

- Cepo al dólar

El cepo cambiario es la restricción a la compra de una divisa de otro país. En los últimos años los gobiernos establecieron fuertes límites sobre la compra de dólares, con la intención de frenar una gran fuga de capitales. Estas medidas segmentan al mercado de cambios, dando lugar a múltiples dólares paralelos. Según un artículo en el diario El Cronista, las regulaciones a la compra y giro de divisas permiten al Banco Central restringir la demanda y administrar la asignación de la oferta, reduciendo la volatilidad en el mercado del dólar oficial.

Estas medidas, al mismo tiempo, desincentivan la llegada de nuevos dólares, ya que aquellos capitales - financieros o productivos - que ingresen no podrán salir o girar sus ganancias a sus casas matrices.

- **Objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se adoptaron por todos los Estados Miembros en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para el año 2030.

Los ODS son 17 y están integrados, ya que reconocen que las intervenciones en un área afectarán los resultados de otras y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad medioambiental, económica y social. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es el organismo que trabaja para ayudar a los diferentes países y territorios a implementar los objetivos.

El desarrollo de este proyecto tiene impacto sobre los siguientes ODS:



Aunque el primer objetivo es complejo de alcanzar debido a la desigualdad de condiciones económicas y sociales que existe en todos los países del mundo, que la población tenga salud y bienestar es esencial para un desarrollo sostenible. Por otro lado, fomentar políticas que estimulen el espíritu empresarial y la creación de empleo, es crucial para el objetivo de trabajo decente y crecimiento económico. Finalmente, es fundamental alentar a las empresas a que adopten prácticas sostenibles a lo largo de toda su cadena de valor, promoviendo estilos de vida en armonía con la naturaleza, para alcanzar una producción y consumo responsable.

Este proyecto tiene como principal objetivo colaborar con el bienestar de las personas. El enfoque holístico del bienestar laboral abarca los planos físico, mental, social y financiero de cada persona. La intención de este trabajo es que las organizaciones puedan ofrecer planes integrales que permitan balancear la vida personal y laboral de

sus colaboradores, mientras contribuye con los objetivos de desarrollo sostenible mencionados anteriormente.

- **Fomento del trabajo remoto**

Cómo respuesta a los impactos económicos y de empleo provocados por la crisis sanitaria del COVID - 19, el gobierno autorizó a todos los trabajadores del sector público nacional a trabajar desde sus domicilios, con excepción de los que prestasen servicios esenciales. Además, se recomendó a las empresas del sector privado que trabajaran con la mínima cantidad de empleados presenciales y que adoptaran las medidas necesarias para que puedan desarrollar todas sus tareas a distancia.

- **Asistencia digital para PyMES**

El Ministerio de Desarrollo Productivo cuenta con programas para incentivar la incorporación de tecnología, creatividad y soluciones 4.0 en toda la cadena de producción. En el marco de la emergencia sanitaria, creó un espacio de colaboración público - privada, destinado a ofrecer productos, servicios y soluciones tecnológicas bonificadas, para que las PyMES puedan impulsar y facilitar la digitalización y afrontar la situación de teletrabajo.

Factores Económicos

- **Carga impositiva**

En la Argentina, la recaudación es llevada a cabo por los gobiernos nacional, provincial y municipal, principalmente, mediante impuestos aplicados a ganancias, activos y consumo.

A nivel nacional, la AFIP, una entidad independiente que informa al ministro de Economía, es responsable de cobrar los impuestos, recaudar y supervisar.

A nivel nacional, los principales ingresos por recaudación de impuestos incluyen: Impuesto a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, Impuestos Especiales, Impuesto a los Bienes Personales e Impuesto sobre los Débitos y Créditos Bancarios y Otras Operatorias.

A nivel provincial, los impuestos son recaudados y administrados por los organismos fiscales de las provincias, trabajando bajo la directiva de los ministros de economía de cada provincia. Los principales impuestos provinciales son: Impuesto sobre los Ingresos Brutos, Impuesto al Sello e Impuesto a la Transferencia de Inmuebles.

Por su lado, las municipalidades recaudan ingresos mediante tasas y contribuciones especiales. (El sistema tributario en la Argentina, Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional).

Argentina es uno de los países con mayor presión tributaria del mundo. Según el Banco Mundial, la tasa de impuestos total, que mide el importe de impuestos y contribuciones obligatorias que debe pagar una empresa en Argentina durante su segundo año de actividad es del 103,6% y está expresada como un porcentaje de los beneficios comerciales.

- **Cargas sociales**

Las cargas sociales son el conjunto de contribuciones a la Seguridad Social que toda persona física o jurídica, que sea empleador, tiene la obligación de pagarle al Estado mediante la AFIP, todos los meses, en concepto de impuesto al trabajo. Son uno de los 3 impuestos más recaudatorios de la Argentina y representan el 24% del sueldo bruto del empleado. Porcentaje que se reparte de la siguiente manera:

- Jubilación, Ley N°24.241: Se retiene el 10.77%
- Obra social, Ley N° 23.660: Se retiene el: 6%
- ANSES, Asignaciones familiares, Ley N°24.714: Se retiene 4.70%
- PAMI, Ley N°19.032: Se retiene 1.58%
- Fondo Nacional de Empleo, Ley N° 24.013: Se retiene 0.95%

- **Aumento de la tasa de desempleo**

Según el último informe del INDEC sobre el primer trimestre de 2021, la tasa de desocupación – personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA (población económicamente

activa) – se ubicó en 10,2%. La tasa de desocupación fue de 12,3% para las mujeres, en tanto que, entre los varones, se ubicó en 8,5%.

- **Aumento del nivel inflacionario**

Según el último informe del INDEC de 2021, el nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en julio una variación de 3,0% con relación al mes anterior. Y un aumento interanual de 51,8%.

Esta situación de alta inflación que produce efectos perjudiciales para la economía como por ejemplo:

- **Pérdida del Poder adquisitivo:** la inflación reduce el poder adquisitivo del dinero, es decir, reduce el valor de lo que se puede comprar por una cantidad de dinero determinada. Esto produce una gran dificultad de generar un presupuesto estable y un aumento del costo de producción. Esto no sólo afectará nuestras capacidades, sino también afectará directamente a los presupuestos de las empresas que podrían ser nuestros posibles clientes que deberán reducir sus gastos.
- **Incertidumbre:** las decisiones son difíciles de tomar en etapas inflacionarias. Todos los precios no aumentan en la misma proporción, por lo cual existen cambios permanentes en los precios relativos. La situación de incertidumbre produce menor inversión y menor crecimiento.

- **Efectos económicos a raíz de la pandemia**

Según el Banco Mundial Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones. Sin embargo, el impacto causado por la pandemia ha sido significativo. El Covid-19 y el aislamiento social preventivo obligatorio extendido provocó un derrumbe de la economía mayor al de otros países y una enorme pérdida de ingresos al fisco. Toda la economía sufrió una paralización parcial o completa de las actividades productivas.

La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada alcanzando un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 57,7%. Además, según el INDEC, durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, lo que agrava aún más la situación en la que se encuentra nuestro país.

Factores Sociales

- Cambios en la organización del trabajo

Los cambios en la organización del trabajo se vieron acelerados principalmente a raíz de la pandemia. Según el informe Ranking Nacional 2021 de Great Place to Work, algunas de las frases que más resonaron en el último año en el ámbito empresarial fueron: trabajo remoto, modelos híbridos, hiper flexibilidad, bienestar, digitalización, protocolos de bioseguridad, entre otras .

Todos estos cambios impactan directamente en la manera en la que las organizaciones se relacionan con sus colaboradores, y cómo ellos se relacionan entre sí.

- Work-life balance y más flexibilidad.

Si bien los beneficios salariales y financieros siguen siendo un factor importante, otros factores como el equilibrio entre la vida personal y laboral está ganando un peso cada vez mayor. En este sentido, la pandemia y el aislamiento que ha venido conllevando, abrió una serie de desafíos para empresas y empleados. (Ranking Nacional de Great Place to Work, 2021).

Un estudio realizado por Randstad señalaba que más de 800.000 trabajadores en España estarían dispuestos a reducir su jornada laboral y sus ingresos para disponer de más tiempo libre y mejorar la conciliación personal, familiar y laboral. Los departamentos de Recursos Humanos de las empresas deberán aceptar la responsabilidad de desarrollar una estrategia completa en pos del bienestar de los empleados.

- **Preocupación por la salud mental de las personas**

En los últimos años, los empleadores reconocidos por Great Place to Work® han adoptado una actitud creativa, proactiva y un enfoque preventivo del bienestar. Invirtiendo en salud y bienestar. Estas organizaciones consistentemente logran niveles de ausentismo inferiores al resto, mientras que al mismo tiempo aumentan el compromiso y la productividad. Pero los indicadores de ausentismo comenzaron a perder relevancia en el contexto actual al tiempo que los indicadores de calidad de vida laboral cobraron mayor importancia para la gente. Hay una tendencia en cuidar a los empleados en sentido integral. La salud mental de los colaboradores es un eje importante y determinante para todas las organizaciones preocupadas por el bienestar en el lugar de trabajo. Más allá de trasladar todo lo que se hacía de manera presencial al mundo virtual, se profundizaron algunos aspectos relativos al bienestar emocional para el colaborador y su grupo, en pos de ayudar a aquellos que estaban siendo más afectados por el contexto. Desde ayuda psicológica hasta consejos sobre alimentación, bienestar espiritual, ocio, postura física y muchos etcéteras, hasta ayuda escolar para los niños del hogar con el objetivo de colaborar con los padres en ese aspecto. (Ranking Nacional de Great Place to Work, 2021)

- **Importancia del salario emocional y el bienestar laboral**

El bienestar laboral busca que cada colaborador viva su trabajo como una experiencia agradable, para lograr esto los empleadores deberán escuchar las necesidades únicas de cada uno de los colaboradores y darles respuestas. Como desarrollamos anteriormente en el marco teórico, el salario emocional puede definirse como todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. En un estudio realizado en 2020 por Cobee sobre el estado y la tendencia de los beneficios, casi la mitad de los encuestados respondió que los planes de beneficios tienen un alto impacto en el grado de bienestar en el trabajo. En el mismo estudio, el 44,5% de los encuestados expresaron que toman en consideración los planes de beneficios que ofrece una empresa antes de aceptar una nueva oferta. Lo que demuestra que el salario emocional es un plus que atrae más y nuevo talento hacia la empresa, y se convierte en una herramienta más a favor a la hora de lidiar con problemas de alta

rotación de empleados. Sin embargo, en el mismo estudio realizado por Cobee, el 91,6% de los encuestados dijo que le gustaría tener mayor control sobre los beneficios que disfruta. Al 79,8% le gustaría ser consultado por su empresa sobre los planes y paquetes de beneficios que se les ofrecen. Quieren tener mayor control y poder tomar decisiones sobre ellos.

- **Conexión entre el trabajo y el propósito personal.**

Cuando los colaboradores logran vincular su propósito personal con su trabajo, el crecimiento exponencial de su productividad y el sentimiento de bienestar que experimentan personalmente se vislumbra en toda la organización. Los grandes lugares para trabajar tienen los ojos puestos en ayudar a sus empleados a encontrar su propósito de vida en su lugar de trabajo.

- **Importancia del trabajo con la comunidad**

Las empresas buscan cada vez más conectarse con la sociedad y las comunidades que los rodean. En los últimos años aumentó el número de organizaciones que incentivan el voluntariado de sus empleados como parte de sus programas de responsabilidad social empresarial. Cuando las organizaciones logran involucrar a los empleados en sus programas de RSE el vínculo con ellos y su cultura laboral se ve fortalecido.

Durante 2020, muchas de las empresas de ranking pusieron a disposición de diversas entidades que luchan contra la pandemia no sólo dinero y tecnología, sino también capital humano experto para iniciar diversas acciones, desde investigación hasta distribución y entrenamiento en logística. (Ranking Nacional de Great Place to Work, 2021)

Factores Tecnológicos

- **Mayor penetración de Internet y de tecnología en los hogares**

Una de las consecuencias de la pandemia es la mayor penetración de la tecnología en los hogares. Debido a la necesidad impuesta por el contexto en el que las personas

y sus familias tuvieron que cubrir todas las exigencias laborales y escolares a distancia, los hogares se rodearon de tecnología (computadoras de escritorio, notebooks y tablets). Esto aceleró la penetración de la tecnología en los hogares. Según los datos que brinda el Ente Nacional de Comunicaciones (ENCACOM), desde inicios de 2020 a la actualidad, la penetración de internet en los hogares de Argentina aumentó de un 62,86% a un 67,95%.

Factores Ecológicos

- Huella de carbono y la importancia de contar con empresas más sostenibles

Según cifras de Las Naciones Unidas, las ciudades ocupan solo el 3% de la Tierra, pero representan del 60 al 80% del consumo de energía y al menos el 70% de las emisiones de carbono. Uno de los ODS para el 2030, es lograr ciudades y comunidades sostenibles. Sin embargo, no es posible lograr un desarrollo sostenible sin transformar la manera en la que se construyen y administran los espacios urbanos y dentro de estos, las empresas. Hoy en día es fundamental que las organizaciones estén pensadas de manera tal que el desarrollo humano vaya de la mano con la protección medioambiental, con el uso eficiente de los recursos, y con el bienestar social. Incluyendo no solamente a las actividades que realiza la organización, sino también a lo largo de toda su cadena de valor.

Esto, no solo impacta en el ahorro que genera, sino también en el “employer branding”, ya que la tendencia de los colaboradores es exigir cada vez más, que las empresas estén comprometidas con el medio ambiente, la sostenibilidad y con el ahorro de energía.

Factores Legales

- Ley de economía del conocimiento

Según el Ministerio de Desarrollo Productivo, la economía del conocimiento es el conjunto de actividades económicas que requieren un intenso aporte del conocimiento humano para generar valor y ofrecer a la sociedad nuevos productos y servicios, que

pueden ser aprovechados por todas las ramas de la producción. Algunas de ellas son la industria del software, producción o postproducción audiovisual, biotecnología, servicios geológicos y de prospección, servicios relacionados con la electrónica y las comunicaciones, servicios profesionales, nanotecnología y nanociencia, industria aeroespacial y satelital o tecnologías espaciales.

Esta ley, que fue sancionada en octubre del 2020 y reglamentada por el Poder Ejecutivo en diciembre, apunta a promover nuevas tecnologías, generar valor agregado, fomentar el empleo de calidad, facilitar el desarrollo de PyMES y aumentar las exportaciones de las empresas que se dediquen a servicios basados en el conocimiento. Entre los principales beneficios que ofrece este régimen de promoción se destaca la reducción de manera segmentada del Impuesto a las Ganancias según el tamaño de la empresa; una rebaja de hasta 70% en las contribuciones patronales pagadas que podrá ser utilizado para pagar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y otros impuestos nacionales durante los 24 meses posteriores a su emisión, prorrogables por 12 meses más, además de una alícuota del 0% de derechos de exportación de servicios. Para acceder a los beneficios, los interesados deben inscribirse en el Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento (“Registro EDC”).

3.2. Análisis del mercado

En la actualidad, cualquier empresa debe ofrecer un ambiente de trabajo saludable como parte de su propuesta de valor a sus empleados. Esto está alineado a la nueva tendencia conocida como “Wellness Empresarial”, en donde el bienestar del empleado depende de las facilidades, oportunidades y consideración que le ofrezca su empresa empleadora. Implementar este tipo de programas influye en el posicionamiento y en la reputación e imagen corporativa de la compañía, convirtiéndola en una empresa a la que los empleados se sienten orgullosos de pertenecer, lo que ayuda a motivar y a retener talento.

Desde que empezó la pandemia, McKinsey ha entrevistado a más de 1.000 personas para conocer sus opiniones con respecto al trabajo y a cómo éste ha cambiado. Las investigaciones muestran que las personas que tuvieron un “employee experience” positivo, tienen 16 veces más compromiso que las que tuvieron una experiencia negativa. Además, es 8 veces más probable que estas personas deseen permanecer en la empresa.

En un contexto post pandémico, las empresas tienen la misión de recuperar el interés de sus empleados, brindándoles la oportunidad de ser escuchados, involucrándose en lo que verdaderamente les importa. Según un informe de McKinsey, los trabajadores tienen hambre de confianza, cohesión social y propósito. Quieren sentir que sus contribuciones son reconocidas por su empresa, y que su equipo es verdaderamente colaborativo. Esperan pertenecer a una organización cuyo propósito esté alineado con el suyo personal, y quieren trabajar en un entorno físico y digital apropiado que les brinde flexibilidad y el correcto equilibrio entre trabajo y vida privada. En este enfoque, las organizaciones deben crear experiencias personalizadas, auténticas y motivadoras que fortalezcan el desempeño individual, de los equipos y de toda la compañía.

Según el GPS de Empresas Argentinas, una herramienta desarrollada por el Ministerio de Producción y Trabajo que brinda información y permite conocer cómo evolucionaron las PyMes y empresas del país, en Argentina hay cerca de 5 millones de empresas, considerando sociedades, autónomos y monotributistas. Alrededor de

609.000 son empresas empleadoras, que acumulan 6,4 millones de puestos de trabajo registrados.

En Argentina se establecieron diferentes variables para categorizar a las PyMes. Según las ventas totales anuales, la actividad declarada, el valor de los activos o la cantidad de empleados, las PyMes pueden ser Micro, Pequeña, Mediana Tramo 1 o Mediana Tramo 2. Los valores varían según la actividad o sector al que pertenezca la empresa. El 31 de marzo del corriente año, el Ministerio de Desarrollo Productivo publicó la resolución 19/2021 donde se actualizan los montos de facturación anual que son tomados como referencia para la categorización PyMe de la empresa, una vez superada la facturación anual correspondiente a la empresa Mediana Tramo 2, esta deja de ser considerada PyMe.

Según la resolución actual de PyMes, en el siguiente cuadro podremos ver cuál es la cantidad máxima de empleados que puede tener cada categoría de acuerdo a la actividad en la que la empresa se desempeñe:



Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana - Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana - Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: pymes.afip.gob.ar

En Argentina, de las 609.393 empresas empleadoras registradas en 2017, el 99,8% son PyMes y el 0,2% son grandes. Las PyMes tienen un alto impacto en el empleo ya que concentran el 76,9% del empleo privado formal y las grandes abarcan el 23% restante.

El tamaño de las empresas está asociado a diferentes factores entre los que se encuentran la dimensión del mercado, la competencia, el contexto económico, la producción necesaria para operar y al sector de la actividad.

Desde el punto de vista de la distribución sectorial, aproximadamente el 30% se dedica al comercio mayorista y minorista, casi un 10% a la industria manufacturera, un 11% se dedica a las actividades agropecuarias, mientras que el 39% son empresas prestadoras de servicios. Dentro de los servicios, y en cuanto a cantidad de empresas, las de actividades profesionales, científicas y técnicas son las más relevantes, seguidas por hotelería y gastronomía. Los denominados Servicios Basados en Conocimiento (SBC), donde se incluyen los servicios de consultoría, información y tecnología, entre otros, concentran una alta participación sobre el total de empresas y empleo. El 15% del total de las empresas se desempeña en SBC, y concentran el 19% del total de puestos de trabajo formales en el país.

En cuanto a la distribución geográfica, el 70% del total de las empresas empleadoras se localizan únicamente en cuatro jurisdicciones: Capital Federal, Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, mientras que en el Norte argentino, se concentra sólo el 11% de las empresas. En Capital Federal hay 128.000 empresas, y en la Provincia de Buenos Aires 193.700, concentrando entre ambas el 53% de las empresas de Argentina.

Retomando el concepto que da inicio a esta sección, todas las empresas están cada vez más condicionadas a ofrecer dentro de su propuesta de valor, un ambiente saludable de trabajo para sus empleados y colaboradores. Si bien esto se construye a través de una visión general enfocada en la experiencia del empleado, el esfuerzo y los recursos destinados a la categoría de compensaciones y beneficios, será determinante en los resultados obtenidos en atraer y retener talento.

Luego del presente análisis de mercado, podemos visualizar no solo el tamaño del mismo, sino también la importancia y el alto valor añadido que tienen los beneficios actualmente para los diferentes perfiles profesionales presentes en las empresas. Esta tendencia seguirá creciendo ya que se reordenaron las prioridades en el lugar de trabajo y surgieron nuevas exigencias y necesidades para los empleados, por lo

que será imprescindible para las empresas incorporar programas de fidelización que mejoren la propuesta de valor del empleado.



Universidad de
San Andrés

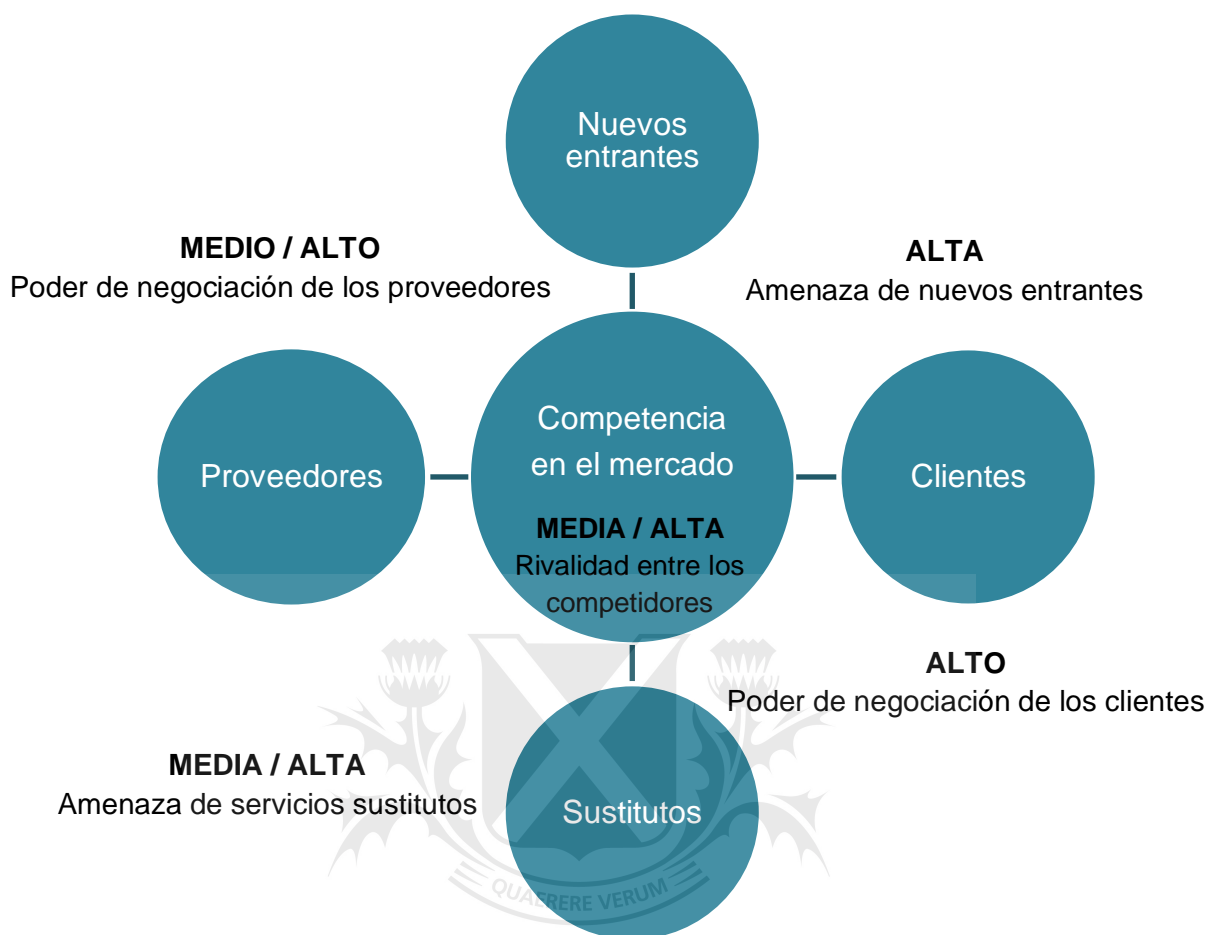
3.3. Análisis de la Competencia

Según un artículo publicado en dbiz.today Business Center, una de las tendencias que se aceleró por la crisis sanitaria del coronavirus en el mercado laboral es la mejora de las políticas de beneficios para empleados. El cambio en las prioridades laborales de los profesionales hizo que la mayoría de las empresas se vieran obligadas a mejorar su estrategia de beneficios para recompensarlos en tiempos tan difíciles para todos.

Además, una encuesta realizada por Cuponstar, empresa argentina que se dedica a brindar servicios de beneficios para empleados, indica que 6 de cada 10 personas priorizan el salario emocional y el bienestar antes que el salario económico. Además, Brian Klahr, quién es CEO y socio fundador de Cuponstar, destacó la importancia para las organizaciones grandes y pequeñas de poder encontrar un equilibrio justo entre economía y empatía para poder mejorar el bienestar de sus empleados. Según Brian, el 95% de sus clientes considera que los programas de bienestar corporativos tienen un impacto en la productividad de sus colaboradores, y que el 64% de ellos se han focalizado más en beneficios relacionados a la salud física y emocional a partir de la pandemia.

Actualmente existen en Argentina compañías que se dedican a prestar diferentes servicios de fidelización para PyMes y grandes empresas. A lo largo de este apartado estaremos haciendo un análisis de la competencia para saber más sobre el micro entorno en el que se desarrollará la empresa.

Para conocer el atractivo del sector desarrollaremos las 5 fuerzas de Porter, una herramienta que permite establecer la competencia existente en el mercado y realizar una evaluación de la rivalidad entre los competidores. Según Porter (1979), el estado de la competencia en una industria depende de cinco fuerzas básicas y es su fuerza colectiva la que determina el potencial de beneficio final de una industria.



*Elaboración propia

La primera fuerza es el poder de negociación que tienen los clientes o compradores. Según Porter, cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán obligando a bajar los precios, exigir mayor calidad o más servicios, todo eso a expensas de los beneficios de la propia industria. El cliente suele tener la libertad de poder elegir entre cualquier otro producto o servicio, o un producto de la competencia. Cuanto más competidores y más productos sustitutos existan, mayor va a ser el poder de negociación de los compradores.

En este caso, si comenzamos analizando la gran cantidad de PyMes existentes en el mercado argentino que pueden requerir nuestros servicios, y la gran cantidad de competidores que tenemos en el mercado, podemos decir que el poder de negociación de nuestros compradores es alto. Si bien existen muchas empresas que pueden ser nuestros clientes, también existen muchas empresas que prestan servicios similares a los nuestros, o que cubren la misma necesidad. Para poder

aumentar nuestro poder de negociación, será importante contar con una buena propuesta de valor que brinde un diferencial en el servicio para nuestros posibles clientes, ya que siempre que existan otras empresas que brinden servicios similares a los nuestros, los clientes tendrán la potestad de optar por negociar con la competencia.

La segunda fuerza de Porter es el poder de negociación de los proveedores. Según el autor, los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria aumentando los precios o reduciendo la calidad de los bienes y servicios adquiridos. De esta manera, los proveedores más poderosos podrán reducir la rentabilidad de una industria que sea incapaz de recuperar los aumentos de los costos de la materia prima y de sus propios precios.

Si analizamos puntualmente nuestro mercado, podríamos decir que en este caso existen muchos proveedores que prestan los servicios que nuestra empresa busca incluir en sus paquetes de beneficios. Y, que el poder de negociación de cada proveedor dependerá exclusivamente de la categoría a la que pertenezca. Por ejemplo, tomando puntualmente el caso de los gimnasios, existe en Argentina una gran cantidad de gimnasios que pueden ser parte de nuestra nómina de proveedores. Sin embargo, existen pocos gimnasios que sean cadena y que cuenten con sucursales a lo largo de todo el país. Estas cadenas, como por ejemplo Sport Club suelen tener prestigio y un servicio diferenciado, con una distribución de manera estratégica alrededor de Buenos Aires y otras ciudades del país, lo que hace que aumente un poco más el poder de negociación de este proveedor por sobre cualquier otro que brinde el mismo servicio, debido a su propuesta de valor diferencial. No obstante, como estas cadenas pueden vender planes corporativos a más de una empresa de manera simultánea, la rivalidad competitiva entre los competidores por el acceso a este proveedor no debería ser muy alta ya que no son prestadores de servicios exclusivos. Es decir, Sport Club podría brindar tantos planes corporativos como las empresas lo soliciten, sin la necesidad de mantener una relación de exclusividad con ninguna de ellas.

Como establece Porter, la elección de proveedores a los que comprar, y de clientes a los que vender, es una decisión estratégica muy importante a la hora de definir el

atractivo de un sector, ya que de ello dependerá el poder de negociación de la empresa frente a los diferentes actores, y, en consecuencia, sus futuras decisiones. Como visualizamos en el ejemplo de los gimnasios, no todos los compradores o proveedores que venden a una empresa tienen igualdad de poder, sobre todo además cuando estos pertenecen a sectores o industrias diferentes.

La tercera fuerza de Porter que debemos analizar es la amenaza de nuevos ingresos al sector. Según el autor, los nuevos participantes en un sector aportan nueva capacidad, el deseo de ganar mayor cuota de mercado y recursos sustanciales. La amenaza de entrada será mayor o menor dependiendo de las barreras de entrada del sector, y la reacción de las empresas preexistentes. Si las barreras son altas, y se puede esperar que las empresas ya existentes tomen represalias sobre los nuevos competidores, entonces la rivalidad competitiva será baja y los nuevos entrantes no serán una amenaza a considerar ya que el mercado no será fácil ni favorable para ingresar. Porter menciona como principales barreras de entrada a las economías de escala, la diferenciación de los productos, la necesidad de capital, ventajas de costos, acceso a canales de distribución y a las políticas gubernamentales.

En el mercado que estamos analizando, las barreras de entrada son relativamente bajas ya que, si bien pueden existir servicios con propuestas bien diferenciadas, o con ventajas de costos, la dificultad para ingresar en esta industria no es alta. Lo más importante es poder obtener una buena base de clientes y conseguir acuerdos beneficiosos con los proveedores y replicar el “*know how*” a medida que se van mejorando y obteniendo nuevos acuerdos.

La amenaza de productos o servicios sustitutos constituye la cuarta fuerza de Porter. Cuando la amenaza de productos sustitutos es alta, la rivalidad en el mercado también será alta, ya que las empresas deberán ser competitivas, ya no únicamente ante los competidores directos, sino también ante aquellos que cubran las mismas necesidades, aun configurándose como un producto diferente. Si la amenaza de aparición de productos sustitutos es baja, la rivalidad entre los competidores será también baja ya que no estarán necesitando pelear por la misma porción de mercado.

Los productos sustitutos limitan el potencial de una industria, sobre todo cuando el precio es más bajo o son más avanzados tecnológicamente. Ante la aparición de sustitutos será necesario mejorar la calidad del producto o buscar alguna manera de poder diferenciarlo de forma que la industria no pierda en ganancias ni en crecimiento. Según Porter, los productos sustitutos que merecen la mayor atención estratégicamente son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su relación precio-rendimiento con el producto ya existente de la industria, o aquellos producidos por industrias que obtienen grandes beneficios.

En este caso, bien podrían ser considerados como productos sustitutos, la incorporación de cualquier programa enfocado en el salario emocional de los empleados desarrollada internamente por las propias áreas de recursos humanos de las compañías. Por lo tanto, la amenaza de aparición de productos sustitutos en esta industria, es moderada a alta. La decisión de tercerizar o bien desarrollar internamente este tipo de programas de beneficios dependerá fundamentalmente del tipo de empresa, la cantidad de empleados que tenga, el presupuesto asignado y los recursos destinados a esto, entre otros factores.

La quinta y última fuerza de Porter a analizar es la rivalidad entre los competidores existentes. Es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y quien proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Según Porter, la rivalidad aumenta si los competidores son muchos o aproximadamente iguales en tamaño y potencia; si el crecimiento de la industria es lento; si el producto carece de costes de diferenciación o cambio; si los costos fijos son elevados o el producto es perecedero y si las barreras de salida son altas.

Si bien las empresas deben vivir con muchos de estos factores porque son parte de la economía de la industria, pueden mejorar las cosas mediante cambios estratégicos. Por ejemplo, una empresa puede decidir aumentar la diferenciación de sus productos, centrarse en segmentos de venta de más rápido crecimiento en la industria, o en las áreas del mercado con los costos fijos más bajos, aumentar la inversión en marketing, mejorar la experiencia del usuario, entre otras estrategias.

Para poder analizar la rivalidad entre los competidores en esta industria en particular, revisaremos puntualmente las principales organizaciones que se desarrollan en Argentina.

Bondacom y Cuponstar

Bondacom es una empresa argentina que desarrolla soluciones para fidelizar y mejorar las relaciones con los clientes internos o externos, tanto para el área de Marketing como así también para el área de Recursos Humanos de una empresa.

Bondacom cuenta con dos productos propios principales: Cuponstar.com que es el primer club de beneficios mobile en Latino América, y CuponstarHR, que es una plataforma de beneficios y comunicación para empleados y clientes de empresas. Estos productos se especializan en sistemas de distribución de cupones digitales, en administrar promociones y reportes, cuentan con un sistema de validación de cupones a través de la web, en puntos de venta e integraciones propias, entre otras cosas.

Para el área de Marketing, Bondacom ofrece diferentes herramientas como por ejemplo una plataforma que permite administrar contenidos, realizar reportes online con toda la información transaccional en tiempo real, validar cupones de descuento, por ejemplo. Además, cuenta con el desarrollo de una aplicación móvil que se puede customizar alineado al look & feel de cada empresa que permite además distribuir cupones de descuento de manera directa a los usuarios.

Para el área de Recursos Humanos, Bodacom cuenta con más de 200 empresas que utilizan su plataforma para mejorar la relación con sus empleados y colaboradores a través de programas de beneficios a medida. Esta plataforma es un sitio exclusivo en donde los colaboradores de la empresa pueden visualizar y acceder a más de 500 beneficios, enterarse de todas las novedades y comunicaciones de la empresa, conocer y administrar los beneficios internos de la compañía, participar de sorteos, encuestas, concursos y acciones especiales exclusivas.

La mayoría de los clientes de Bodacom son grandes empresas como Edenor, Axion Energy, Banco Hipotecario, Samsung, Movistar y Farmacity.

GOIntegro

GOIntegro es una plataforma de Employee Experience para fortalecer la cultura de la organización y el bienestar del colaborador. Desde hace 15 años se encuentran innovando en tecnologías para el área de Human Resources y están presentes en 13 países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Perú y Uruguay. Tienen 500 clientes en todo Latinoamérica entre los que se encuentran grandes empresas como AVON, Bayer, Cencosud, Natura, Nestlé, Roche. Más de 1 millón de personas utilizan su plataforma.

Esta compañía ofrece una única plataforma que se divide en 4 pilares:

Communication Experience

La plataforma funciona como un acceso centralizado que abarca toda la comunicación e iniciativas internas promoviendo la participación e interacción de los colaboradores de la organización.

Recognition Experience

La misma plataforma permite centralizar todas las iniciativas de reconocimiento de la organización, ya sea peer-to-peer, de los equipos, y de toda la organización. Cuenta con diferentes programas de reconocimiento para cada ocasión. Reconocimientos por logro de objetivos, por permanencia y compromiso, fechas especiales, celebraciones personales, y cualquier iniciativa propia de la organización.

Well-being Experience

En este caso, un único producto contiene todas las herramientas para potenciar el bienestar del colaborador. Soluciones de contenidos, beneficios flexibles, descuentos, reconocimientos, desafíos y actividades en vivo.

Cuentan con más de 3.000 partners para potenciar el bienestar del colaborador.

Engagement Experience

Este producto permite de manera simple y frecuente, crear encuestas de pulso para dar voz y medir el sentir de los colaboradores, y poder tomar decisiones centradas en lo que ellos quieren o más necesitan.

La plataforma ofrece reportes con los resultados e insights segmentados según atributos que permiten luego desarrollar plan de acción y mejoras.

Urbano Consultores

Creada en 2009, Urbano Consultores es una empresa consultora que brinda servicios integrales de asesoría y acompañamiento en procesos de Recursos Humanos. A diferencia de las empresas mencionadas anteriormente, Urbano Consultores presta servicios fundamentalmente a PyMes, ofreciendo diferentes soluciones, lo que divide a la compañía en cuatro unidades de negocio:

Urbano Work

Esta unidad está orientada a brindar asesoría estratégica y funcional, y comprende diversas especialidades que ayudan a fortalecer y mejorar aspectos claves del área de recursos humanos de las empresas. Se encargan por ejemplo de realizar evaluaciones psicotécnicas a los nuevos candidatos, de crear el área de Recursos Humanos en una nueva empresa, y hasta del manejo integral de las compensaciones y beneficios.

Urbano Talent

Esta unidad de negocios brinda acompañamiento y asesoría personalizada en cada una de las fases del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, y en los planes de responsabilidad social empresarial, haciendo foco en la inclusión socio-laboral.

Urbano Training

Esta unidad de negocios se focaliza en todo el proceso de incorporación de un nuevo empleado en la empresa, desde el proceso de inducción, la gestión de capacitaciones, y desarrollo de un programa de Primer Empleo, cuyo objetivo es incorporar jóvenes talentos con potencial de crecimiento en la compañía.

Urbano Life

Finalmente, esta unidad se ocupa de brindar herramientas que ayuden a desarrollar el bienestar de los empleados y potenciar una mejor calidad de vida, ofreciendo actividades de meditación y Mindfulness, cómo así también un programa de pausas activas que incluye múltiples actividades recreativas. Esto genera nuevas experiencias y cambios de hábitos en la rutina diaria laboral lo que se traduce en mejoras del estado mental y de salud de los empleados.

Circa

Circa fue creada en 2008 como una consultora especializada en brindar soluciones de fidelización para colaboradores internos como así también para clientes. Aunque fue mutando de acuerdo a las variaciones en las necesidades del mercado, actualmente cuenta con una amplia gama de servicios como el desarrollo de programas de fidelización a medida, la co-creación de plataformas flexibles de beneficios 100% customizadas, desarrollo de programas de Wellness, descuentos en las principales marcas de cada rubro, entre otras cosas. No opera únicamente con empresas sino también para consumidores finales que quieran disfrutar de los beneficios y experiencias que ofrece Cerca. Recientemente lanzaron una app disponible tanto para IOS como Android desde la que se puede acceder a todos los beneficios y experiencias centralizados en un solo lugar.

Circa cuenta con alianzas con empresas de diferentes rubros como supermercados DIA, Cabify, Universidad Siglo 21, entre muchos otros.

En conclusión, y luego del análisis de las cinco fuerzas de Porter, podríamos decir que en la industria hay una rivalidad media/alta ya que, si bien las propuestas entre las diferentes empresas varían, son muchas las compañías que ofrecen programas de beneficios para empresas. Sin embargo, dado la cantidad de PyMes que hay en el país, existe aún hoy una demanda insatisfecha, la posibilidad de ofrecer variantes en estos servicios, y explotar segmentos de mercado que actualmente están desatendidos. Este análisis nos permite comenzar a pensar cuál será nuestra estrategia de negocios, cuál será nuestro segmento objetivo, considerando aspectos

de diferenciación, y teniendo en cuenta lo que está haciendo actualmente nuestra competencia.



Universidad de
San Andrés

3.4. Análisis del Consumidor

Randstad es una empresa reconocida a nivel mundial en prestar servicios de Capital Humano que todos los años realiza un análisis conocido como Employer Brand Research, en el que investiga sobre marca empleadora en 34 mercados de todo el mundo, brindando información valiosa para ayudar a las empresas a crear su propia marca. En su último informe sobre el mercado argentino realizado en el 2021, las personas encuestadas fueron indagadas sobre los principales drivers a la hora de elegir un empleador, resultando como los más importantes los salarios y beneficios atractivos, y la existencia de un ambiente de trabajo agradable. Sin embargo, en el mismo informe, la mayoría de los encuestados califican su salario y sus beneficios como uno de los factores más bajos ofrecidos por su empleador. Esto demuestra que aún las empresas argentinas tienen mucho por mejorar en lo que respecta a la propuesta de valor para sus empleados.

Otra empresa que realizó recientemente un Informe sobre Tendencias en Beneficios Sociales es Cobee (2021), organización madrileña fundada en 2018, que permite gestionar los planes de beneficios de empleados de manera flexible y totalmente automatizada. En este informe, Cobee plantea tres medidas concretas y urgentes que se perfilan en lo que refiere a la compensación, empujadas por la crisis sanitaria: flexibilidad en los beneficios para poder satisfacer a cada empleado; digitalización de procesos y automatización de las tareas para facilitar la gestión; y comunicación global para que el empleado pueda percibir y entender el valor real de sus beneficios. Esto, alineado a lo que se conoce como “employee centricity“, un enfoque organizacional en donde se escucha y se reconocen las opiniones del empleado, su autonomía y sus circunstancias particulares

Según este Informe, realizado entre enero y febrero de 2021, el 40,6% de los encuestados considera su plan de beneficios importante, pero se muestra desencantado con el mismo. Además, el 81% de los consultados dijo que su plan de beneficios es generalista e impersonal. Motivo por el cual es fundamental que las empresas se planteen proponer planes adaptados y soluciones personalizadas.

Según este mismo Informe, 6 personas de cada 10 no han podido usar los servicios o bienes proporcionados dentro de sus planes a raíz de la pandemia. Es decir, han perdido esta parte significativa de su “salario” y los beneficios ligados a este. Esta situación lleva a una tendencia a la digitalización de los planes de beneficios, lo que es imprescindible para poder adaptarse a las nuevas prioridades y demandas derivadas de la pandemia.

Otra tendencia que se menciona en beneficios provenientes de la era post-Covid es la inclinación por aquellos relacionados al bienestar físico y mental, que hacen que el tradicional combo comida/transporte/seguro médico quede pequeño e incompleto. Siguiendo esta línea, el 73% de los encuestados respondió que ha aumentado su interés en bienestar y salud.

Por segundo año consecutivo, (Cobee realizó una investigación similar en 2020), un 67% de los trabajadores encuestados prefiere un salario un poco más bajo si a cambio recibe un paquete de beneficios sociales personalizados.

Además de la investigación secundaria, y para completar el análisis del consumidor del target al que está orientado el presente Plan de Marketing, se ha llevado a cabo una investigación primaria, compuesta por una etapa cualitativa y otra cuantitativa. En la primera, se hicieron entrevistas en profundidad a cuatro personas pertenecientes al área de Recursos Humanos de empresas de Servicios Basados en el Conocimiento. En la etapa cuantitativa, se realizó una encuesta a 100 personas en su rol de empleadas de PyMes de Argentina. El trabajo de campo se realizó entre octubre y noviembre de 2021.

Los objetivos principales de las entrevistas son dos: por un lado, entender en profundidad las necesidades que se presentan en el área de recursos humanos de empresas de Servicios Basados en el Conocimiento, y por otro, cuáles son los drivers por los que estas empresas contratarían los servicios de beneficios de sus empleados de manera tercerizada.

Se comenzará analizando la problemática desde el lado del oferente, para luego profundizar en la necesidad de los empleados.

Desde la visión de los responsables de RRHH de empresas, todas las personas entrevistadas afirmaron que ven a los beneficios como una fuerte herramienta de motivación para los empleados y una manera de completar la propuesta laboral integral. Sirven para fidelizar al empleado y colabora con su sentido de pertenencia, diferenciando a la empresa de otras que operan en el mismo mercado laboral. Sin embargo, dos de los entrevistados resaltaron que estos beneficios serán un factor de motivación en tanto y en cuanto estén dadas las condiciones básicas: una remuneración mensual competitiva, y una propuesta de trabajo/carrera que resulte interesante. Sin estas condiciones básicas cubiertas, los beneficios extra no tendrán la relevancia que podrían llegar a adquirir bajo otro contexto. También, los entrevistados destacaron que es muy importante que los beneficios sean acordes y se adapten a la etapa de la vida del empleado, ya que esto determinará el interés que tenga la persona en algunos beneficios específicos, pudiendo esto definir a la hora de optar por una u otra propuesta de trabajo.

En lo que respecta a los beneficios brindados por las empresas en las que trabajan, todos afirmaron contar actualmente con un programa de beneficios que es gestionado íntegramente por el área de Recursos Humanos. Son ellos mismos quienes se contactan con cada una de las empresas o proveedores para generar los acuerdos y cerrar los contratos correspondientes. Una vez instalado el beneficio, son también ellos quienes lo comunican a cada uno de los empleados.

Además, todos indicaron que durante el 2020 y el 2021 reforzaron los esfuerzos en sumar beneficios que fueran útiles especialmente para atraer nuevo talento y fidelizar a los empleados existentes. Alguno de los beneficios que sumaron recientemente son:

- Crédito en Mercado Pago o Pedidos Ya para cubrir gastos de almuerzo.
- Consultoría y asesoría gratuita, anónima y confidencial, para los empleados y su grupo familiar en asuntos legales, impositivos, jurídicos y emocionales, entre otros, disponible las 24 hs., los 365 días del año.

- Aumentaron la cantidad de días adicionales de vacaciones (contabilizados siempre a partir de días hábiles y no corridos) y algunas incorporaron el viernes flex.
- Bonos para gastos de internet y trabajo remoto (monitor, equipo, sillas, etc.).
- Bonos/Boucher por ocasiones especiales como recibida, casamiento, nacimiento, aniversario en la empresa, etc.
- Actividades recreativas con los empleados de manera remota (desayunos de equipo, after office, entre otros).
- Cobertura de estudios en carrera de grado o posgrado.

Una de las personas entrevistadas comentó que en su empresa existe lo que ellos llaman “beneficio a la carta”, en donde todos los años se postulan beneficios que los empleados votan para ver cuál es el que se incorporará ese año. Esta es una buena manera de entender las necesidades reales que tienen, y de asegurarse que el plan de beneficios está realmente orientado al empleado.

Cuando fueron consultados por las ventajas que encuentran a la hora de considerar tercerizar la gestión integral de su paquete de beneficios, todos coincidieron en que elegirían hacerlo por un tema de optimización de tiempos y recursos, y para poder generar una propuesta más competitiva. En muchas ocasiones, se encuentran involucrados en su día a día con tareas impostergables (sueldos, vacaciones, etc.) que hacen que no puedan dedicarle a los beneficios el tiempo que se merecen según la importancia y relevancia que tienen. De esta manera, podrían delegarlo a una empresa especializada que se ocupe de todos los procesos relacionados a los beneficios e incentivos, al mismo tiempo que se preocupan por agregarle más valor.

Sin embargo, todos fueron muy específicos con las cualidades y los estándares con los que tendría que contar el servicio para que la contratación del mismo estuviera dentro de su consideración:

- Los beneficios deben estar alineados al contexto y a la demanda de los empleados, siendo estos lo más originales, customizados y relevantes posible, evitando soluciones “enlatadas”.
- Los beneficios deberán brindar un factor de diferenciación, en término de que no debe brindarse exactamente el mismo servicio a otras empresas de la misma categoría o sector.
- El servicio debe ser integral y de calidad, priorizando siempre la experiencia del empleado que debe ser positiva para que genere gran impacto en la propuesta de valor del empleado.
- Ambas empresas deben trabajar como “partners”. La prestadora del servicio debe entender el terreno en que la empresa opera, observar y comprender el comportamiento de los empleados, y estar atenta ante cualquier movimiento en el mercado laboral, para sugerir y promover cambios en su servicio.
- Será fundamental que el servicio esté adecuado a la cultura de la empresa. Que funcione de la manera más orgánica posible, adaptándose al comportamiento de los empleados, y que tenga la flexibilidad para adaptarse a los cambios, y resolver todos los problemas que pudieran surgir en el camino.
- La propuesta debe ser competitiva en términos económicos ya que, ante un contexto de crisis, los servicios tercerizados son los primeros que se recortan. Especialmente los del área de RRHH, salvo en casos en los que se pueda demostrar que el servicio es de calidad, preciso y eficiente, y que tiene una relación directa con el clima laboral y la productividad de los empleados, lo que hará que el costo esté optimizado y justificado.
- Todos los temas deberán ser tratados con profesionalismo, seriedad y confidencialidad de la información.

Cuando se les consultó a los entrevistados por la administración del presupuesto asignado a los programas de fidelización, todos coincidieron en que siempre se

calcula el costo de cada uno de los servicios por empleado. Se define el presupuesto anual que se va a asignar al programa en general, (puede ser en pesos o en dólares, dependiendo la estructura de la empresa), y luego se calcula la cantidad de personas que van a estar sujetas a cada beneficio. Este presupuesto es asignado por período y luego una vez instalados los beneficios, pasan a ser considerados un gasto estructural que se va actualizando por inflación.

Finalmente, algunos de los entrevistados brindaron comentarios y recomendaciones para tener en cuenta al momento de definir el producto en profundidad.

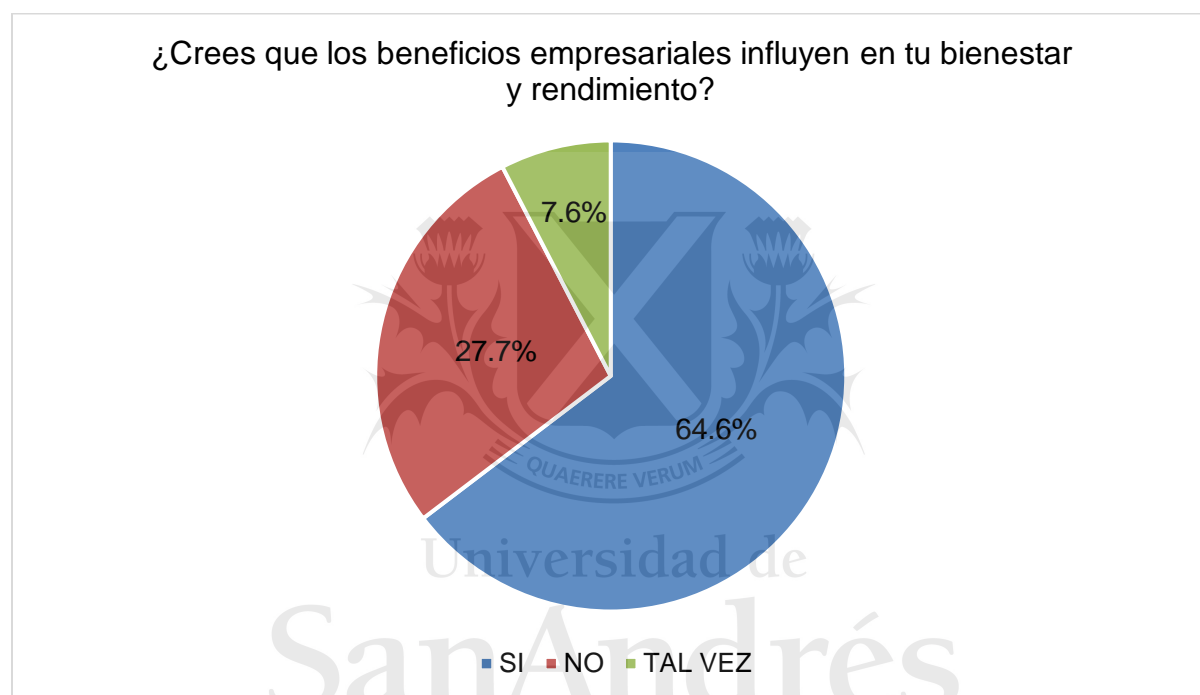
Según Joaquín, perteneciente al área de recursos humanos de una empresa de tecnología, “es fundamental estudiar en profundidad al empleado y a cada segmento que convive dentro de la misma empresa, en pos de entender con exactitud cuáles son sus gustos, sus necesidades, inquietudes, motivaciones, intereses y deseos antes de ofrecerles cualquier beneficio. La propuesta del servicio debe poder adaptarse a las necesidades particulares de cada empleado, dependiendo a qué segmento pertenezca “.

Según Agustina, también perteneciente al sector de la tecnología, será nuestro deber y desafío poder estar continuamente informados sobre lo que ofrecen otras empresas en cuanto a beneficios, para poder encontrar los puntos de diferenciación de nuestra propuesta. Esto ayudará a que la empresa, a través de nuestros servicios, pueda diferenciarse aún más en un mercado laboral tan competitivo como en el que ella se desempeña.

Finalmente, Pablo, del área de Recursos Humanos de una consultora, agregó al finalizar la entrevista: “se debe comprender con exactitud cuál es la mejor manera de interactuar con los empleados para poder saber y definir los medios de comunicación que se emplearán para la notificación de los beneficios. Entender cuál es la mejor manera de acercamiento nos permitirá definir como estructuraremos el servicio: a través de una plataforma, una app, un servicio de mailing, una interfaz, etc.“.

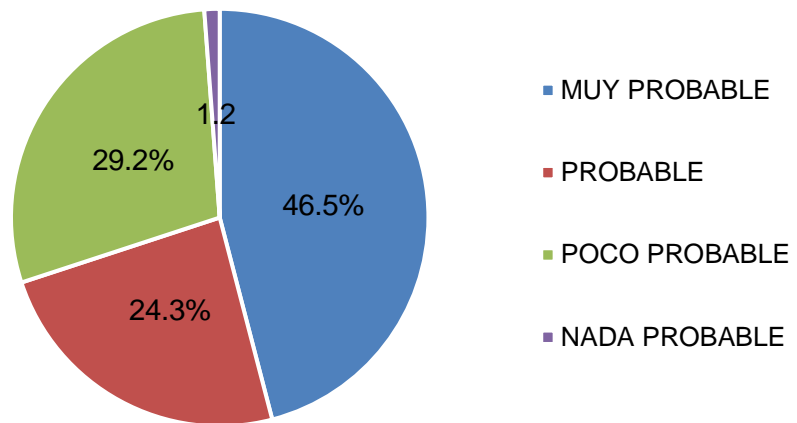
Además de la etapa cualitativa, se realizó una encuesta que fue respondida por 100 personas en carácter de empleados de PyMes para poder conocer la importancia que tienen para ellos los programas de beneficios empresariales.

Según los resultados de la encuesta, para los empleados los programas de beneficios tienen una alta incidencia en su bienestar y en el equilibrio vida-trabajo. Sin embargo, no todos gozan de este tipo de beneficios. A continuación, destacaremos algunas respuestas que resultan útiles para la realización del presente análisis.



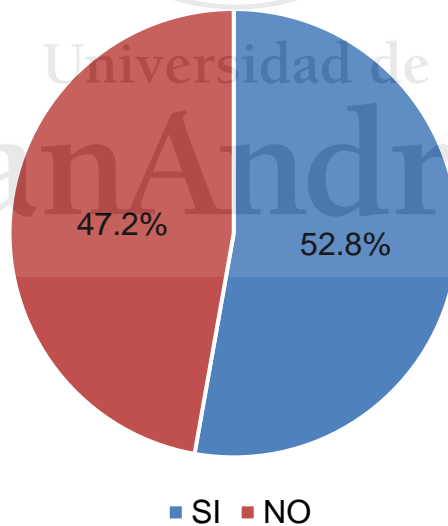
*Elaboración propia

¿Qué tan probable es que los beneficios ofrecidos por el empleador te condicionen a la hora de evaluar una nueva propuesta laboral?



*Elaboración propia

La empresa en la que trabajás actualmente, ¿brinda beneficios a sus empleados?

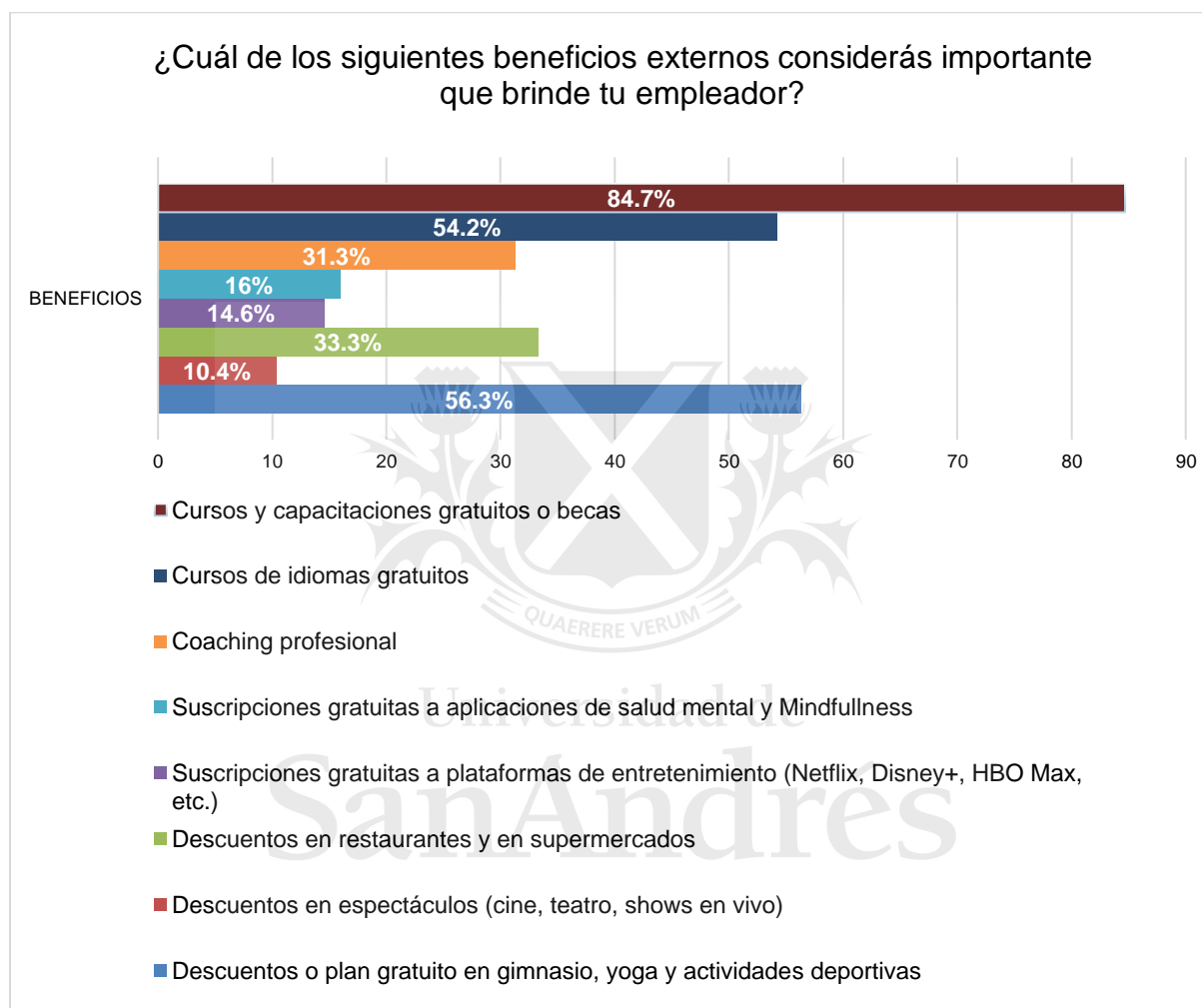


*Elaboración propia

Como se puede observar en los gráficos, casi el 65% de los encuestados cree que los beneficios influyen en su bienestar y en su rendimiento laboral, mientras que el 46% cree que es probable que los beneficios ofrecidos por el empleador lo

condicionen a la hora de evaluar una nueva propuesta laboral. Sin embargo, solo el 53% cuenta actualmente con un programa de beneficios en la empresa que trabaja.

Cuando se les consultó por el tipo de beneficio que considerarían importante que brinde su empleador, estos son los que tuvieron más relevancia:



Finalmente, se les consultó a las personas de manera abierta por otros beneficios o propuestas que les gustaría que la empresa les brindara y estas fueron algunas de las respuestas más populares:

- Mayor flexibilidad laboral y días off.
- Abono de servicio de internet / materiales de oficina.

- Comedor en planta/crédito o cupones en servicios de gastronomía.
- Actividades de meditación y relajación ya sea presenciales o remotas.
- Experiencias y actividades de recreación adentro o fuera de la oficina.
- Extensión de licencia por maternidad/paternidad.
- Descuentos o beneficios en educación propia y de los hijos.
- Reconocimiento por desempeño.

A partir de la investigación realizada se profundizó en el conocimiento de las valoraciones de los empleados y de las personas del área de RRHH, que son quienes tienen la decisión de compra para acceder a nuestros servicios.

Los insights obtenidos serán fundamentales para diseñar la propuesta de valor que mejor se adapte a las necesidades del público objetivo.

Universidad de
San Andrés

4. Diagnóstico de la situación

4.1. Análisis FODA

Para continuar con el presente Plan de Marketing, se realizará un diagnóstico de la situación actual mediante un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Esta herramienta permite conocer cuál es la situación externa que afecta positiva o negativamente a la empresa (oportunidades y amenazas), y cuál es la situación interna que debe ser correctamente gestionada por la empresa (fortalezas y debilidades).

Las fortalezas son capacidades, recursos y situaciones positivas internas de la empresa que podrían ayudar a servir a los clientes y a alcanzar los objetivos.

Las oportunidades son factores favorables del entorno externo que la empresa podría explotar para obtener una ventaja.

Las debilidades incluyen limitaciones internas que podrían afectar al funcionamiento de la compañía.

Y, finalmente, las amenazas son factores o tendencias externas desfavorables que podrían presentar desafíos al correcto desempeño de la empresa.

Según Kotler y Armstrong, (2012), el objetivo del análisis FODA consiste en ajustar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas en el entorno y, al mismo tiempo, eliminar o superar las debilidades y reducir lo más posible las amenazas.

A continuación, se realizará el análisis FODA para el presente Plan de Marketing con el objetivo de encontrar las oportunidades atractivas presentes en el actual mercado, e identificar las amenazas presentes en el entorno.

Fortalezas

- Posicionamiento y propuesta de valor enfocada en pequeñas y medianas empresas con gran potencial de crecimiento, que aún no cuentan con un programa de beneficios para sus empleados.
- Conocimiento de los competidores existentes actualmente en el mercado y sus debilidades.
- Amplia capacidad de innovar en la propuesta de valor y adaptar el servicio ofrecido dependiendo las necesidades del cliente.
- Formación de un equipo de trabajo capacitado en el área.
- Actitud proactiva de los empleados enfocada en el rápido crecimiento y posicionamiento de la empresa.
- Capacidad de establecer acuerdos con partners, proveedores y clientes a largo plazo.

Oportunidades

- Importancia que ha cobrado en el mercado laboral la estrategia corporativa del “employee centricity” y el “employee branding”.
- Necesidad que afrontan las empresas de contar con un programa de beneficios y fidelización para empleados para poder ser competitivos en el mercado laboral. Especialmente en aquellos sectores de alta demanda, como por ejemplo en el de la tecnología.
- Necesidad de las personas, especialmente en las nuevas generaciones, de lograr un balance entre la vida personal y el trabajo. Incrementado aún más por el contexto atravesado durante la pandemia por Covid-19.
- Importancia que ha cobrado la salud mental de los empleados, y el ambiente laboral, para el éxito y buen desarrollo de la empresa.
- Crecimiento de un mercado que necesita ser abastecido.
- Visualización clara de los segmentos de mercado que aún no se encuentran atendidos.

Debilidades

- Limitación de capital económico.
- Empresa joven con bajo “awareness” dentro del mercado y los potenciales clientes.
- En la etapa inicial del proyecto, bajo poder de negociación con partners y proveedores.
- Bajo presupuesto para acciones de marketing y comunicación en comparación con otros actores del mercado.
- Bajo presupuesto para el desarrollo de nuevas tecnologías. Necesidad de utilizar herramientas “enlatadas”.

Amenazas

- Que los potenciales clientes exijan contratos de exclusividad dentro del sector en el que operan, lo que limitaría nuestra capacidad de aumentar el share de mercado.
- Reducción de costos en las empresas debido a la crisis económica del país, acrecentada por la pandemia de Covid-19.
- Decisión de las empresas de no tercerizar los servicios de fidelización para empleados.
- Existencia de competidores conocidos y bien posicionados.
- Posible entrada al mercado de nuevos competidores.
- Alta inflación y fluctuación de precios lo que dificulta maximizar las ganancias.

Una vez identificados todos los elementos de la matriz FODA, y para completar el diagnóstico de la situación, el siguiente paso será definir las estrategias que se deberán implementar con relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas definidas.

En primer lugar, se definirá la estrategia ofensiva, que es aquella que busca maximizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado.

Luego, se definirá la estrategia defensiva que busca preservar las fortalezas de la empresa, afrontando las amenazas presentes en el entorno.

La estrategia adaptativa busca corregir las debilidades que tiene la empresa en pos de aprovechar las oportunidades presentes en el mercado.

Y, finalmente, la estrategia de supervivencia busca afrontar las amenazas del entorno, teniendo en cuenta las debilidades que tiene la empresa.

En el siguiente cuadro de elaboración propia se resume¹ cada una de las estrategias definidas a partir de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:



¹ Se podrá visualizar la matriz completa en la sección de Anexos del presente Plan de Marketing.

		ENTORNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTERNO	FORTALEZAS	<p>ESTRATEGIA OFENSIVA</p> <p>Comunicar la propuesta de valor de la marca, haciendo hincapié en lo importante que es para las PyMes contar con un programa de fidelización para sus empleados.</p>	<p>ESTRATEGIA DEFENSIVA</p> <p>Comunicar la propuesta de valor de la marca, resaltando los beneficios económicos y operativos de tercerizar los programas de fidelización, y las capacidades que tiene la empresa de cubrir todas las necesidades.</p>
	DEBILIDADES	<p>ESTRATEGIA ADAPTATIVA</p> <p>Ingresar al mercado con una propuesta integral competente ofreciendo beneficios diferenciales a aquellas empresas que nos elijan como partner y que nos ayuden a dar a conocer nuestros servicios.</p>	<p>ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA</p> <p>Ingresar al mercado bajo acuerdos con proveedores reconocidos en el sector en el que operan para lograr mayor visibilidad hasta alcanzar el posicionamiento deseado por la empresa.</p>

*Elaboración propia.

Las estrategias en la que se centrará la empresa en su primera etapa serán la Ofensiva y la Adaptativa. El foco principal estará puesto en la propuesta de valor diferencial de la empresa, y en la importancia que tiene en la actualidad el employee centricity², y el impacto que esto tiene en la concreción de objetivos de las compañías. El presente análisis ha permitido visualizar y establecer las estrategias a seguir por la empresa para poder aprovechar las oportunidades presentes en el mercado y el entorno, mitigar las amenazas, corregir las debilidades y gestionar las fortalezas.

² El employee centricity se basa en situar al colaborador en el centro de las estrategias de la empresa a la hora de diseñar las políticas de gestión de talento.

5. Estrategia

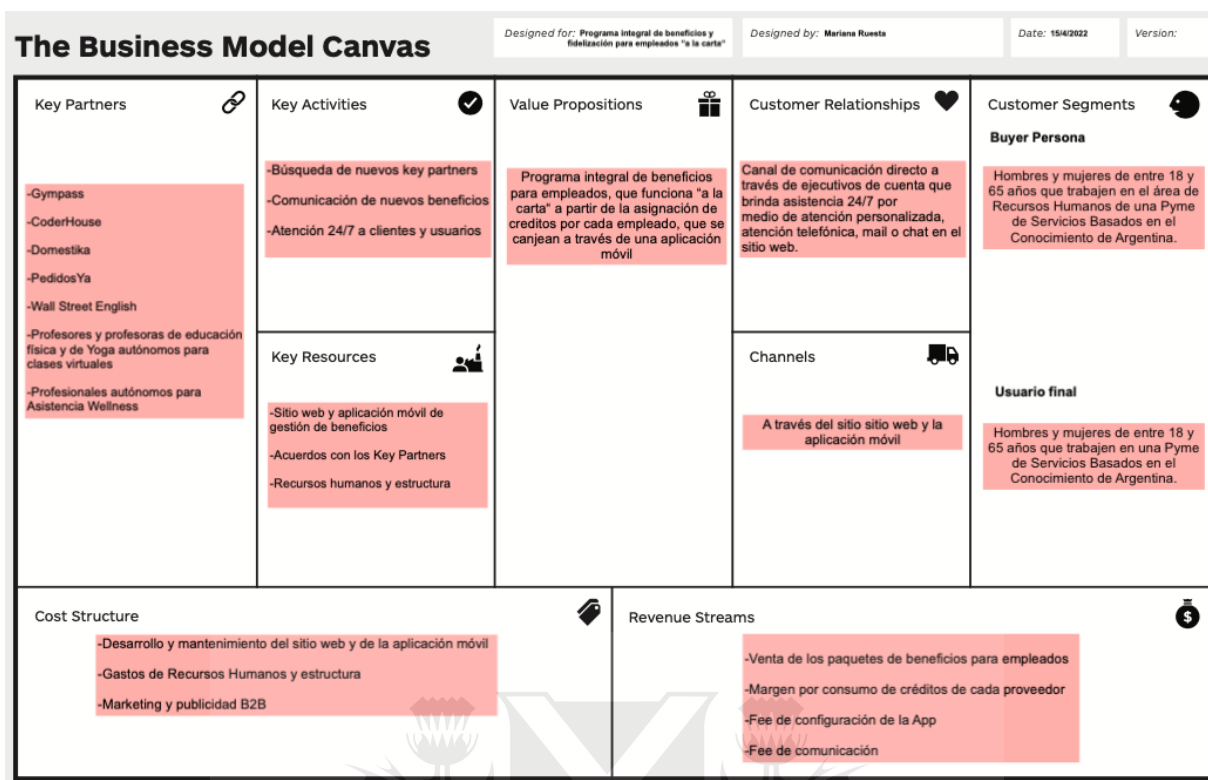
En la siguiente sección se establecerá la estrategia elegida para el desarrollo del presente Plan de Marketing.

A través de la herramienta Business Model Canvas de Osterwalder & Pigneur (2010), se detallará el modelo de negocios. Luego, se analizará el proceso de decisión de compra a través del Modelo CUPIDO, y se definirá la segmentación y el target o mercado meta elegido. Finalmente, se definirá cuál será la diferenciación y el posicionamiento utilizando la herramienta de Propuesta de Valor de Osterwalder (2015).

Según Osterwalder y Pigneur, el modelo de negocios de una empresa, describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Los autores presentaron en el libro *“Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers”*, el Business Model Canvas, con el objetivo de convertirlo en un lenguaje compartido que permita describir y manipular fácilmente los modelos de negocios de las empresas para crear nuevas alternativas estratégicas. Sin un lenguaje compartido, es difícil desafiar sistemáticamente las suposiciones sobre el modelo de negocios propio y poder innovar con éxito.

El Business Model Canvas está compuesto por nueve bloques que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

En el siguiente Business Model Canvas de elaboración propia, se podrá ver de manera visual y resumida cada uno de estos bloques que componen el modelo de negocios propuesto para la creación, entrega y captura de valor de este Plan de Marketing.



*Elaboración propia.

El primer bloque está compuesto por el segmento de mercado, en el que se definen los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que una empresa pretende llegar y servir. En este Plan de Marketing, existen dos segmentos de mercado: por un lado, están los decisores y ejecutores de la compra, y por otro lado el usuario final, que es quienes va a hacer uso del servicio ofrecido.

En el caso de los decisores, son hombres y mujeres de entre 18 y 65 años que trabajan en una PyMe de Servicios Basados en el Conocimiento (SBC) ubicada en Argentina, y desempeñan sus tareas en el área de Recursos Humanos.

Se denomina "usuario final" a todas aquellas personas entre 18 y 65 años que trabajan en cualquier área de una PyMe de SBC ubicada en Argentina.

El segundo bloque es la propuesta de valor que describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para el segmento de clientes específico. En el presente Plan, la propuesta de valor consiste en un programa integral de beneficios para empleados de PyMes que funciona con una modalidad "a la carta", a partir de la adjudicación de

créditos por empleado que podrán canjear a través de un sitio web o una plataforma e-commerce.

El tercer bloque se refiere a los canales, y describe cómo una empresa se comunica con los segmentos de mercado y llega a ellos para entregar su propuesta de valor. En este caso, la manera en la que se podrá administrar el acceso al programa y cada uno de los beneficios será a través de un sitio web o plataforma e-commerce.

El siguiente bloque es el de relaciones con los clientes, y se refiere a los tipos de relaciones que una compañía establece con sus segmentos meta. En este Plan, las relaciones con los clientes se desarrollarán a través de la asignación de ejecutivos de cuenta que brindarán asistencia 24/7, por medio de atención personalizada, atención telefónica, mails, LinkedIn o chat en la plataforma.

El quinto bloque, representa los ingresos que la empresa genera a raíz de las relaciones con sus clientes. En este caso, la empresa generará ingresos a través de la venta de paquetes de programas de beneficios para empleados a cada una de las PyMes que se conviertan en sus clientes.

El sexto bloque son los recursos clave, se refiere a los activos más importantes necesarios para que el modelo de negocios funcione. En este Plan de Marketing los recursos más importantes son el sitio web o plataforma e-commerce a través del cual cada uno de los empleados podrá administrar el canje de sus beneficios, los acuerdos con los socios clave, y, finalmente, la estructura de la empresa y los recursos humanos que la componen.

El séptimo bloque está compuesto por las actividades clave, que son las cosas más importantes que la compañía debe hacer para hacer funcionar el modelo de negocios. En este caso, serán actividades fundamentales la búsqueda continua de nuevos socios clave, la comunicación de la incorporación de nuevos beneficios para mantener el servicio atractivo, y la atención 24/7 a cada uno de los clientes y usuarios.

El siguiente bloque son los socios clave, que incluye a la red de proveedores que hacen que el modelo de negocios sea funcional y competitivo para la empresa. En

esta primera etapa, se han identificado como socios clave a Gympass, CoderHouse, Domestika, PedidosYa, Wall Street English, profesionales autónomos que se desarrollen en el área de finanzas, salud, nutrición, coaching, yoga, y clases de gimnasia, entre otras especialidades.

Finalmente, el último bloque es la estructura de costos, que describe cada uno de los costos en los que la empresa debe incursionar para poder operar. Los costos principales que se han identificado para este Plan de Marketing son el desarrollo del sitio web o plataforma e-commerce, los gastos en marketing y publicidad, y los gastos en estructura y recursos humanos.

A continuación, se establecerá la declaración de posicionamiento que resume en una sola frase el posicionamiento buscado por la empresa. Una vez que se selecciona una posición en una empresa, todos los esfuerzos del Mix de Marketing de la empresa deberán apoyar a esta estrategia de posicionamiento.

“Para empleados de PyMes de SBC, que necesitan estar motivados y fidelizados, nuestro servicio es una solución integral que les permite customizar su programa de beneficios en base a sus deseos y necesidades actuales, pudiendo sacar mejor provecho de las ventajas que su empleador le ofrece frente a otras ofertas laborales.”

5.1. Segmentación y targeting

En la siguiente sección se definirá la segmentación y el targeting elegido para este Plan de Marketing.

Según Kotler, la segmentación de mercado implica dividir el mercado en grupos más pequeños de consumidores con necesidades, características o conductas diferentes, que podrían requerir estrategias o mix de marketing específicos. Cada empresa identifica distintas formas y desarrolla sus propios perfiles de segmentos de mercado.

Por otro lado, el targeting o mercado meta consiste en evaluar el atractivo de cada uno de los segmentos de mercado identificados y elegir uno o más para ingresar con el producto o servicio.

Para el desarrollo de la segmentación y targeting del presente Plan, en primer lugar, debemos identificar que existe, en este caso, una diferencia entre el comprador y el usuario final del servicio. Para profundizar en este tema, y en la correcta comprensión de los actores que interfieren a lo largo de todo el proceso de decisión de compra, utilizaremos el modelo CUPIDO (comprador, usuario, pagador, influyente, decisor, ordenanza). Este modelo explica y profundiza acerca del rol de cada uno de los actores que interactúan durante el proceso de decisión de compra.

A través de los hallazgos de la investigación primaria, se pudo conocer que, en el caso de las PyMes, el rol del comprador de estos servicios, lo ocupan aquellas personas responsables del área de RRHH que deben encargarse de la planificación y ejecución de los programas de fidelización para los empleados de la empresa donde trabajan. Estas personas se ocupan de generar los acuerdos, firmar los contratos correspondientes y, finalmente, también se ocupan de comunicar la incorporación de los nuevos beneficios a todos los colaboradores de la empresa.

En cuanto al usuario final del servicio, en este caso serán todos los empleados (incluidos aquí también los miembros del área de RRHH) de las PyMes que hayan contratado los servicios de esta empresa.

Entender esta diferenciación entre comprador y consumidor es importante, ya que es fundamental que las características del producto o servicio a desarrollar estén enfocadas 100% en las necesidades y deseos de quienes serán luego los futuros usuarios. Mientras que la comunicación del servicio, deberá estar correctamente apuntada a los compradores o clientes que son quienes realmente toman la decisión y tienen la potestad efectivizar la compra.

El rol del pagador podrá variar en cada organización. En el presente Plan de Marketing se le adjudicará al área de RRHH la ejecución de este rol, ya que son estas personas quienes comúnmente asignan y ejecutan el presupuesto anual para gastos en servicios de fidelización de empleados.

En el caso del rol del influyente de la compra, se podrán considerar a los empleados actuales de la empresa, como así también a las acciones de la competencia. En una estrategia de employee centricity, en la que el foco está puesto en situar al colaborador en el centro, las opiniones y solicitudes de los empleados serán escuchadas y atendidas. Por otro lado, en mercados laborales de mucha competencia, será fundamental el conocimiento de las acciones en programas de fidelización para poder asegurar ventajas competitivas con respecto a este tema.

Del mismo modo que en el caso del pagador, el rol del decisor de la compra puede variar de acuerdo a cada organización. Se considerará en este caso nuevamente al área de RRHH, que son quienes harán la investigación correspondiente y el análisis de las diferentes opciones consultadas, hasta llegar a la selección y a la toma de una decisión. Por otro lado, este rol también podría ser ocupado por quienes integran la cúpula o el directorio de la empresa. En estos casos, es probable que RRHH presente las opciones y el directorio seleccione la opción más conveniente según los criterios o parámetros que se hallan asignado para tomar la decisión de compra

Finalmente, el rol del ordenanza puede existir o no, dependiendo el organigrama de la organización y la división de tareas correspondiente. Pudiendo ser llevado a cabo tanto por el área de RRHH, como así también por una persona en el rol de secretaria, secretario, o encargada de la recepción.

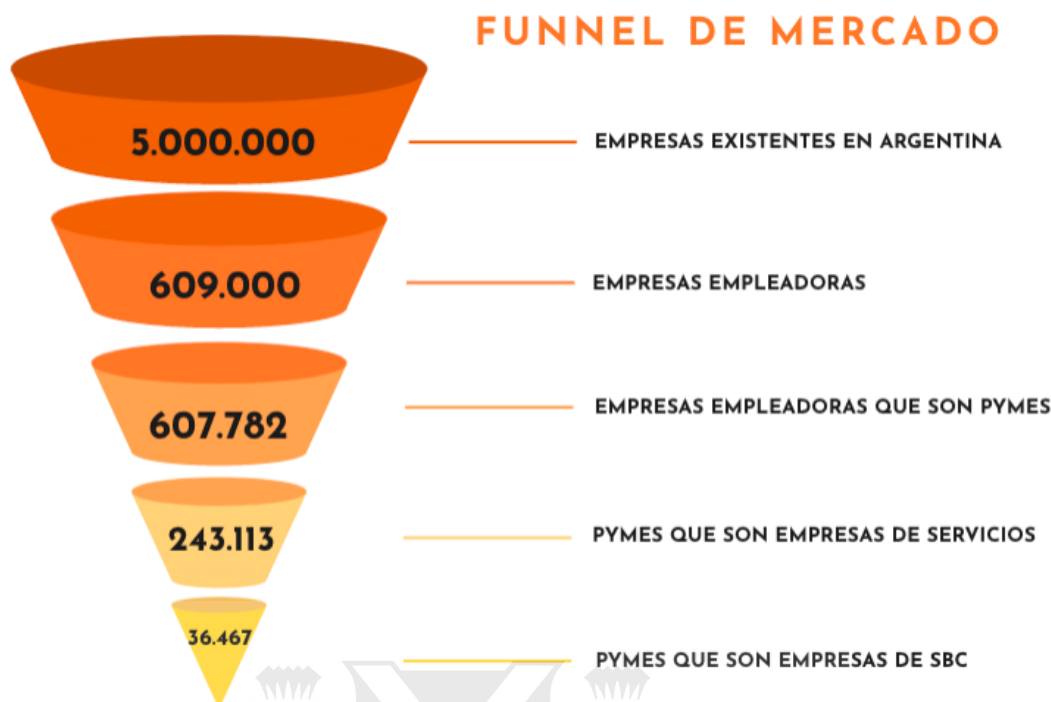
Una vez definidos los roles de cada uno de los actores que participan en el proceso de decisión de compra, se pasará a profundizar sobre la segmentación de mercado y la selección del targeting o mercado meta.

Según lo que se pudo conocer a través del Análisis de Mercado, en Argentina se establecieron diferentes variables para la clasificación de las PyMes. Según las ventas totales anuales, la actividad declarada, el valor de los activos o la cantidad de empleados. Se elegirá la actividad declarada por la empresa como la variable para establecer la segmentación de mercado del presente Plan de Marketing.

Según la resolución actual de PyMes, la clasificación por actividad de estas empresas puede ser: Construcción, Comercio, Industria y Minería, sector Agropecuario o Servicios. Actualmente, en Argentina, el 39% de las PyMes son empresas prestadoras de servicios. Dentro de las empresas de servicios, las de actividades profesionales, científicas y técnicas son las más relevantes, concentrando una alta participación sobre el total de empresas y empleo. Estas empresas son las que se llaman Empresas de Servicios Basados en Conocimiento (SBC), y según la investigación, se pudo conocer que el 15% del total de las empresas existentes en Argentina se desempeñan en SBC, y concentran el 19% del total de puestos de trabajo formales en el país.

Por otro lado, la resolución actual de PyMes, establece cuál es la cantidad máxima de empleados que puede tener cada categoría de acuerdo a la actividad en la que la empresa se desempeñe. Para la empresa Mediana Tramo 2, que es la máxima categoría de las PyMes, la empresa puede tener hasta 535 empleados siempre y cuando su actividad esté relacionada a los Servicios.

En el siguiente funnel se podrá observar cuál es la actualidad del mercado de empresas en Argentina, según la información que se obtuvo durante la investigación secundaria que se realizó para el presente Plan de Marketing:



*Elaboración propia.

Además, el 70% de estas empresas empleadoras se encuentran ubicadas geográficamente en Capital Federal, Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe.

Finalmente, luego del análisis correspondiente, se tomó la decisión de seleccionar como target objetivo o mercado meta para este Plan de Marketing, a las PyMes de servicios, específicamente a las de Servicios Basadas en el Conocimiento que tengan la base de sus operaciones en Argentina.

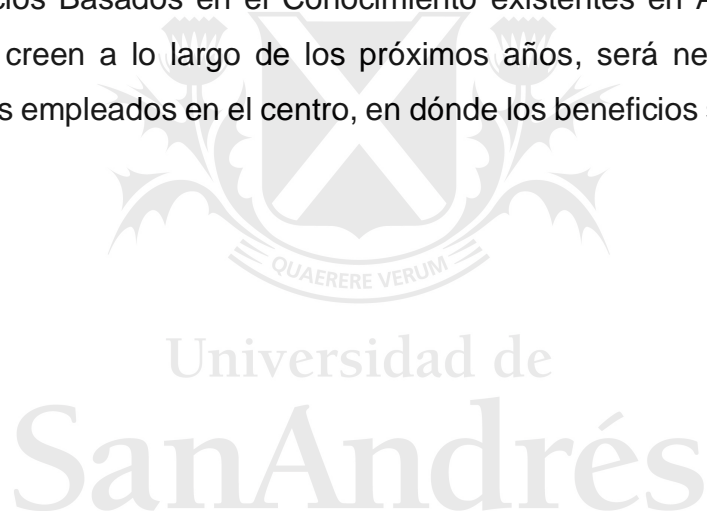
De la cantidad de empresas que se encuentran distribuidas en estos territorios, se estima que Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires acumulan el 55% del mercado, mientras que Córdoba y Santa Fe el 15%. El 30% restante se encuentra distribuido en todo el país. Con esta distribución se podría estimar que en Capital Federal y Gran Buenos Aires existen alrededor de 20.000 empresas de SBC, mientras que en Córdoba y Santa Fe hay 5.500.

El plan de roll out de una empresa es el proceso a través del cual se toma una implementación realizada en una localización concreta, y se desarrolla en otra ciudad o país, aprovechando la configuración de los procesos generales ya hechos.

En el presente Plan, el calendario de roll out será el siguiente: primer semestre Ciudad de Buenos Aires, segundo semestre Gran Buenos Aires. En el tercer y cuarto semestre se planea ampliar el plan de roll out a Córdoba y Santa Fé. Finalmente, en los últimos dos semestres se comenzará a ampliar el mercado hacia el resto de Argentina, avanzando primero sobre aquellas ciudades con más empresas de SBC.

Se eligió a este target debido a que son estas empresas las que necesitan contar con recursos más capacitados debido a las actividades que realizan, y donde el mercado es más competitivo, teniendo que brindar una propuesta de valor que resulte atractiva para el empleado.

Consideramos a este target como el más adecuado para el proyecto ya que, para las PyMes de Servicios Basados en el Conocimiento existentes en Argentina, y todas aquellas que se creen a lo largo de los próximos años, será necesario, más que nunca, situar a los empleados en el centro, en dónde los beneficios se adapten a ellos y no a la inversa.



5.2. Diferenciación y posicionamiento

En esta sección, se desarrollará la estrategia de diferenciación y el posicionamiento que la empresa buscará tener en el mercado con respecto a sus competidores.

Según Kotler, la diferenciación es la manera que tiene la empresa de diferenciar la oferta de mercado con el fin de crear mayor valor para el cliente. Cada empresa debe diferenciar su oferta creando un conjunto único de beneficios que atraiga a un grupo sustancial dentro del segmento.

Por otro lado, entiende al posicionamiento de un producto o servicio, como la forma en que los consumidores lo definen en base a sus atributos importantes, es decir, el lugar que este ocupa en la mente del consumidor, en relación con los productos de la competencia.

Según Kotler, para establecer relaciones redituables con los clientes meta, las empresas deben entender las necesidades de los consumidores mejor que los competidores y entregarles mayor valor. Dependiendo del grado en que una empresa pueda diferenciarse y posicionarse como proveedora de valor superior para el cliente, esta gana una ventaja competitiva.

Para localizar puntos de diferenciación, las empresas deben estudiar la experiencia completa del cliente con el producto o servicio de su compañía para poder entender en qué punto de contacto le conviene diferenciarse, teniendo en cuenta que podría diferenciarse en cuanto al producto, servicio, canales, personal o imagen.

En el presente Plan, se plantea realizar una diferenciación en el servicio, ya que se ofrecerá un programa de beneficios “a la carta”, que será customizado por cada empleado según sus propios gustos y necesidades. El objetivo de esta diferenciación es poder ofrecer un servicio lo más personalizado posible, considerando que dentro de una empresa coexisten múltiples realidades.

Por otro lado, Kotler establece que el posicionamiento total de una marca se denomina propuesta de valor, es decir, la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se diferencia y posiciona.

La propuesta de valor elegida para el presente Plan de Marketing es la de “Más por lo mismo“. Es decir, por el mismo precio de otra empresa que opera en la misma categoría, se podrán ofrecer más beneficios que serán luego filtrados y elegidos por el empleado según sus deseos y necesidades. En primera instancia, la oferta es más amplia, y será luego el empleado el que seleccione en base a los “créditos“ obtenidos los beneficios que quiere incluir en su propio programa de fidelización.

Para profundizar en la propuesta de valor utilizaremos la herramienta presentada por Osterwalder en su libro *“Value proposition design: how to create products and services customers want“*. Esta herramienta es posterior al Business Model Canvas y lo que busca es complementar este análisis haciendo hincapié en el segmento de mercado y en la propuesta de valor del producto o servicio.

En la propuesta de valor, de un lado se analiza el Perfil del Cliente, en el que se profundiza sobre la comprensión del cliente, y del otro el Mapa de Valor, en el que se describe cómo se pretende crear valor para ese cliente.

Perfil del Cliente

El mapa divide al cliente en sus trabajos, dolores y ganancias.

- Trabajos: describen lo que ellos están intentando hacer en su trabajo, y en su vida cotidiana, y cómo lo expresan con sus propias palabras.
- Dolores: describen los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos y la vida de los clientes.
- Ganancias: describen los resultados que los clientes quieren lograr, o los beneficios concretos que buscan.

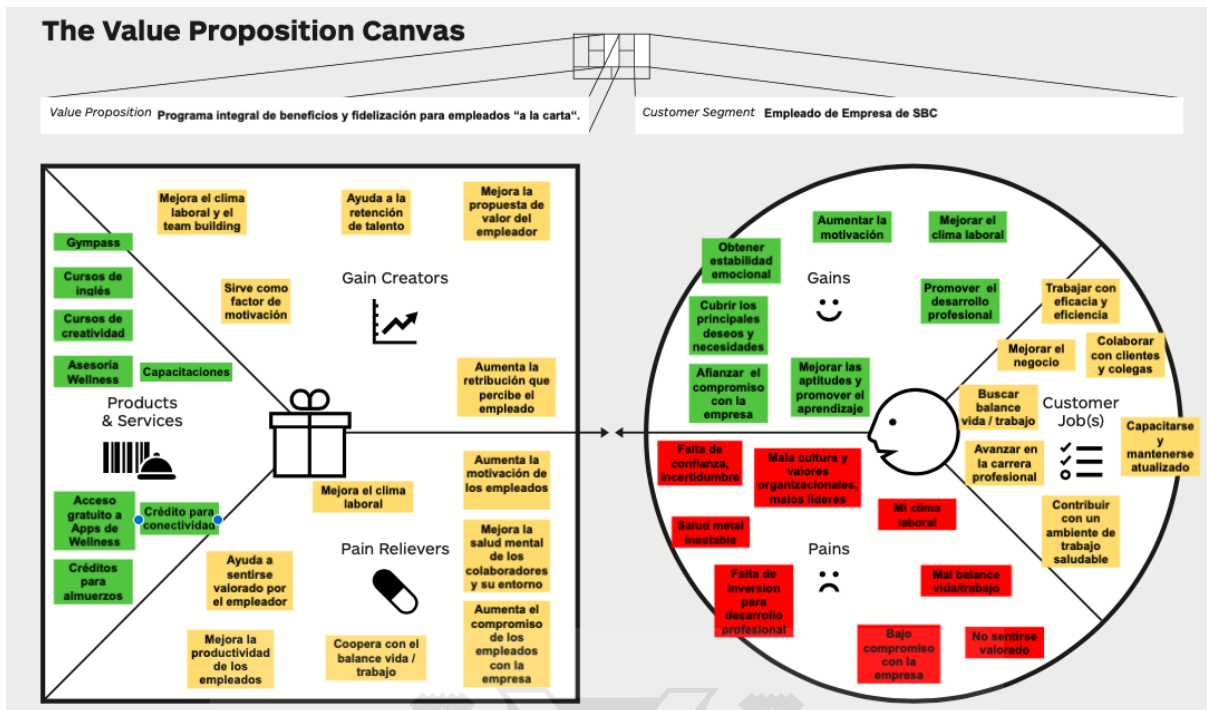
Mapa de Valor

Se desglosa la propuesta de valor en productos y servicios, “analgésicos” y creadores de ganancias.

- Productos y servicios: se establece un listado de todos aquellos en torno a los cuales se construye una propuesta de valor.
- Analgésicos: describen cómo estos productos y servicios alivian los dolores de los clientes.
- Creadores de ganancias: describen cómo los productos o servicios crean ganancias para los clientes.

El objetivo es lograr un “fit” entre el mapa de valor y el perfil del cliente. Esto se logra cuando los clientes se entusiasman con la propuesta de valor, lo que sucede cuando se abordan trabajos importantes, se alivian dolores extremos y se crean ganancias esenciales que preocupan a los clientes.

En el siguiente Canvas de Propuesta de Valor, se podrán ver en detalle cómo se creará valor para los clientes del presente Plan de Marketing.



*Elaboración propia.

A través del Canvas de Propuesta de Valor se puede visualizar el fit existente entre la Propuesta de valor, y los empleados de las Empresas de SBC que se seleccionaron como target y se situaron en el centro del análisis. Este fit existe ya que se lograron abordar los trabajos importantes, aliviar los dolores extremos, y crear ganancias esenciales que preocupan al target elegido.

Universidad de
San Andrés

6. Objetivos y metas

En esta sección se establecerán cuáles son los objetivos y metas que se buscan alcanzar mediante el desarrollo de cada una de las acciones detalladas en el Plan de Marketing.

El objetivo principal de este plan es lanzar de manera exitosa la empresa y los servicios que ofrece, logrando a los 24 meses desde el lanzamiento estar entre las 5 empresas líderes en el mercado de beneficios para empleados de PyMes de Servicios Basados en el Conocimiento de Argentina.

El posicionamiento buscado es el de una empresa que ofrece programas de beneficios integrales y customizados, que se enfoca en atender las necesidades específicas de este mercado.

Para el cumplimiento de este objetivo, se deberán alcanzar las siguientes metas que serán clasificadas entre cualitativas y cuantitativas.

Metas cualitativas

1. Posicionarse como una de las 5 principales empresas de referencia en el mercado de los programas de beneficios para empleados de PyMes de Buenos Aires luego de los 24 meses desde el lanzamiento de la empresa.
2. Lograr un reconocimiento de marca entre los responsables del área de RRHH y los empleados de PyMes de Servicios Basados en el Conocimiento de Buenos Aires y Ciudad de Buenos Aires, de un 5% luego de los 24 meses del lanzamiento.
3. Lograr una recordación de marca entre los responsables del área de RRHH y los empleados de PyMes de Servicios Basados en el Conocimiento de Buenos Aires y Ciudad de Buenos Aires, de un 1% luego de los 24 meses del lanzamiento.

Metas cuantitativas

1. Conseguir al menos dos nuevos clientes todos los meses a lo largo de 12 meses siguientes desde el lanzamiento de la empresa.
2. Alcanzar al menos el 0,20% del share de mercado luego de los 36 meses desde el lanzamiento de la empresa.
3. Cerrar al menos 15 acuerdos de colaboración con empresas relevantes en el mercado de beneficios de fidelización de empleados a lo largo de 12 meses siguientes desde el lanzamiento de la empresa.

Al momento de continuar con la siguiente sección del presente plan, en el que se deben definir las acciones que componen el mix de marketing, será necesario tener en cuenta cada una de las metas que se deben alcanzar para poder cumplir con el objetivo principal del Plan de Marketing: el lanzamiento exitoso de la empresa.

7. Modos de acción

En esta sección se establecerán los modos de acción para el presente Plan de Marketing.

Primero se definirá el producto que entregue valor al segmento meta, luego se establecerá el precio con el que saldrá al mercado, seguido por la manera de distribución o el canal de venta, y finalmente, se definirá la estrategia de comunicación que se realizará para dar a conocer el producto en el mercado meta.

7.1. Producto

Kotler define a los productos como cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Por otro lado, un servicio es una actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece por una venta, que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo. Sin embargo, en una definición amplia, los “productos” también incluyen, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos.

Kotler profundiza luego en la naturaleza y las cuatro características principales de los servicios. Una de las características es la intangibilidad. Los servicios no se pueden ver, probar, tocar, oír ni oler antes de la compra. Otra característica es la inseparabilidad, los servicios se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores. Por otro lado, los servicios son variables, calidad de los mismos depende de quién los presta, cuándo, dónde y cómo. Finalmente, habla de la caducidad de los servicios, debido a que estos no pueden almacenarse para su venta o uso posteriores.

A continuación, se explicará en detalle cuál es el concepto del servicio que se busca desarrollar en este Plan de Marketing.

El servicio que se plantea en el presente Plan de Marketing es un programa de fidelización para empleados que puede ser customizado por los colaboradores en base a una oferta de beneficios dentro de los cuales podrán seleccionar aquellos que satisfagan mejor sus deseos, gustos y necesidades del momento. Este es un modelo de beneficios “a la carta”, que tiene el objetivo principal de adaptarse a los diferentes perfiles de empleados, y a las etapas de la vida en la que cada uno se encuentre, teniendo en cuenta que las metas y objetivos personales y profesionales pueden variar, incluso entre los colaboradores de una misma empresa.

Según los hallazgos de la investigación primaria, algunos de los entrevistados indicaron que en muchas oportunidades determinados perfiles de empleados no hacen uso de todos los beneficios que se les ofrecen, como por ejemplo el acceso al gimnasio, lo que significa un costo hundido para la empresa. En este modelo de programa de beneficios “a la carta”, los empleados obtendrán créditos o puntos que serán asignados por su empresa empleadora en base al rango o a cualquier otro criterio establecido por la compañía, y luego serán los empleados quienes, a través de un sitio web y una aplicación móvil, podrán canjear los puntos por el acceso a los beneficios que hayan seleccionado.

Los empleados podrán acceder a beneficios más clásicos como acceso a gimnasio, clases de inglés y capacitaciones, entre otros, junto con otros más innovadores como ticket restaurant, crédito para conectividad en el hogar, acceso a Apps, asesoría wellness, y demás.

A continuación, se detallarán cada uno de los servicios que se plantean incluir en esta primera instancia del programa.

Gympass

Gympass es un beneficio corporativo que te permite acceder de manera ilimitada a gimnasios, estudios, clases en vivo, entrenadores personales y apps de bienestar, que se ofrece de manera exclusiva a través de la empresa. Una vez que la compañía adquiera el beneficio de Gympass, para poder acceder a cualquiera de los planes

ofrecidos, el colaborador deberá pagar un costo extra que cuenta con un enorme descuento en comparación con la tarifa actual del mercado.

Los planes existentes en la actualidad en Argentina de Gympass son los siguientes:

- **Starter:**
 - Acceso a más de 500 gimnasios y estudios, suscripción a 20 Apps de bienestar y entrenamiento personalizado.

- **Basic:**
 - Acceso a más de 800 gimnasios y estudios, suscripción a 23 Apps de bienestar y entrenamiento personalizado.

- **Silver:**
 - Acceso a más de 1100 gimnasios y estudios, suscripción a 23 Apps de bienestar y entrenamiento personalizado.

- **Platinum:**
 - Acceso a más de 1600 gimnasios y estudios, suscripción a 25 Apps de bienestar y entrenamiento personalizado.

- **Diamond:**
 - Acceso a más de 1800 gimnasios y estudios, suscripción a 25 Apps de bienestar y entrenamiento personalizado.

Gympass además cuenta con una App que te permite ver los detalles de tu plan, y conocer cuáles son los gimnasios y estudios más cercanos a tu ubicación.

Este beneficio se incluirá dentro de las opciones que los colaboradores podrán elegir, canjeando los créditos correspondientes, y luego abonarán la diferencia según el plan que elijan en base a sus necesidades.

En este caso, en una primera instancia, la alianza con Gympass formará parte de una estrategia de entrada para poder ingresar al mercado con una oferta de gimnasios más competitiva. Para Gympass el beneficio de esta alianza es que podrán ganar share en el mercado de pequeñas y medianas empresas en donde no solían estar tan presentes.

Luego, en el largo plazo, y cuando el posicionamiento de la empresa haya alcanzado las metas y objetivos, se podrá considerar saltar a Gympass, que funciona como agente agrupador, y comenzar a tener negociaciones directas con los proveedores. Lo que requerirá también más inversiones en tecnología para la creación de todos los flujos necesarios para poner este nuevo modelo de negocios en funcionamiento.

Clases de gimnasio y yoga virtuales

Como se dijo anteriormente, el aislamiento social obligatorio que se impuso durante el 2020 a raíz de la pandemia por COVID-19, generó muchos cambios de hábitos en las personas y sus familias. Así como se impuso el trabajo remoto, en muy poco tiempo, se instaló también el desarrollo de actividad física en el hogar. Muchos gimnasios e instituciones deportivas adaptaron rápidamente sus propuestas de manera virtual y remota para poder ajustarse a las limitaciones del contexto. Esto abrió a su vez una nueva posibilidad para aquellos profesores de educación física e instructores de yoga independientes que ingresaron en el mercado con su propia propuesta de clases a distancia y se posicionaron como una solución atractiva para quienes quisieran realizar actividades en su casa.

Aunque probablemente este tipo de hábitos hayan perdido algunos adeptos a partir del fin del aislamiento obligatorio, estas propuestas también han llegado para quedarse. La practicidad y el bajo costo de estos modelos hace que para algunas personas sea la mejor solución, si no la única, para poder cumplir con sus necesidades y deseos de ejercitación física y mental, pudiendo ajustarse a su rutina.

Para poder ofrecer este beneficio, se reclutarán profesoras y profesores que se especialicen en diferentes actividades y áreas para poder ofrecer sus servicios dentro del programa. Habrá disponibilidad de clases en vivo y clases grabadas para aquellas

personas que quieran realizar las actividades de manera asincrónica. Quienes elijan esta modalidad, podrán visualizar a través de la aplicación, toda la información sobre las clases disponibles, junto con un código alfanumérico que los identificará ante el profesor o profesora de la actividad que realicen para que estos puedan ingresar su asistencia y así contabilizar su presentismo. Esto permitirá controlar el uso del beneficio por parte de los empleados, y contabilizar la retención y el engagement o compromiso que tienen con este beneficio.

CoderHouse

CoderHouse es la primera escuela digital de Argentina. Fundada en 2014 en Buenos Aires, hoy brinda cursos de Marketing, Diseño, E-Commerce, Product Manager, entre muchos otros, y está presente en Argentina, Uruguay y Chile. Cuenta con una plataforma propia a través de la cual se dictan los cursos y ha formado una gran comunidad para mejorar la experiencia de aprendizaje y e impulsar el desarrollo profesional.

Coderhouse tiene planes de diferentes tarifas para empresas a través de los cuales ofrecen cursos 100% en línea, grabados o en vivo para potenciar el talento de los colaboradores a través de una metodología efectiva, dirigida por expertos y líderes de las mejores empresas de los tres países en dónde se encuentra. Tienen más de 40 opciones de distintas áreas como Diseño UX/UI, Marketing Digital, Programación, Data y mucho más.

Los usuarios que designen créditos a este beneficio podrán acceder a la realización de un curso de su interés. Este canje se realizará automáticamente cada mes durante todo el período que dure el curso elegido. Es decir, si el curso tiene una duración de dos meses, en el segundo mes también se adjudicarán estos créditos para el beneficio de Coder House.

PedidosYa

PedidosYa es la empresa de tecnología líder en quick-commerce y delivery en toda Latinoamérica. Una plataforma digital simple, práctica y sin costo adicional, que

permite a los usuarios elegir su plato de comida o sus productos favoritos dentro de miles de opciones disponibles, realizando su pedido a través del sitio web o la aplicación móvil.

PedidosYa cuenta con acuerdos corporativos en los que se les asigna a los empleados de las empresas con las que tiene convenio una cantidad de crédito disponible para utilizar en comidas y pedidos a través de la App.

A aquellos empleados que seleccionen este beneficio se les adjudicará cada mes un crédito disponible en la billetera de su cuenta de PedidosYa para ser utilizado en la aplicación. El monto que no haya sido utilizado durante el mes se perderá debido a que no se trata de un crédito acumulable.

Wall Street English

Wall Street English es una empresa de aprendizaje de inglés que ofrece una metodología única, plataformas de estudio y una formación flexible para los estudiantes. Cuentan con más de 20 niveles diferentes de cursos de inglés, incluidos tres niveles orientados exclusivamente a los negocios, que se enfocan en utilizar el idioma en contextos profesionales. Cuentan con más de 450 centros de inglés distribuidos en 29 países diferentes alrededor del mundo.

Wall Street English tiene planes que se ajustan 100% a las necesidades particulares de las empresas. Utilizan un método único, que se adapta a cada empleado, es flexible y totalmente personalizado. Cada empleado contará con un “coach” con el que acordará los objetivos del plan de estudios y lo acompañará durante todo el proceso de aprendizaje.

Cada empresa determinará si los colaboradores podrán realizar sus cursos del inglés en horario laboral o fuera.

En una próxima etapa se buscará agregar proveedores de cursos de otros idiomas para poder complementar la oferta de capacitación de los empleados.

Domestika: cursos de creatividad

Domestika es una plataforma para profesionales creativos donde los mejores expertos comparten sus conocimientos y transmiten sus habilidades a través de cursos online producidos profesionalmente. Domestika selecciona a los mejores profesores y produce todos los cursos internamente para garantizar un aprendizaje online de alta calidad. Cuenta con diferentes planes con ventajas exclusivas y descuentos para organizaciones permitiendo gestionar los accesos, realizar un seguimiento del alumno, y otorgarles certificados de los cursos realizados. Esto es una gran ventaja ya que permite tener un control de los accesos a los cursos que se compren desde la cuenta de la empresa, y permite asignarle el acceso a cada empleado a través de su email.

Del mismo modo que con los cursos de Coder House los empleados podrán canjear sus créditos y seleccionar este beneficio.

Asistencia Wellness

Según la Wellness Global Institute, el wellness es la búsqueda activa de actividades, opciones y estilos de vida que conducen a un estado de salud integral. Esta organización destaca dos aspectos importantes en esta definición. En primer lugar, el wellness no es un estado pasivo o estático, sino una "búsqueda activa" que se asocia con intenciones, elecciones y acciones a medida que trabajamos hacia un estado óptimo de salud y bienestar. En segundo lugar, el bienestar está vinculado a la salud holística, es decir, se extiende más allá de la salud física e incorpora muchas dimensiones diferentes que deberían funcionar en armonía. El wellness es una búsqueda individual: tenemos responsabilidad por nuestras propias elecciones, comportamientos y estilos de vida, pero también está significativamente influenciado por los entornos físicos, sociales y culturales en los que vivimos. El wellness incluye seis dimensiones: física, mental, emocional, espiritual, social y ambiental.

La asistencia wellness que se pretende incorporar es un programa gratuito y confidencial de asistencia psicológica, legal, financiera-contable, nutricional o

gerencial para los empleados y su grupo familiar. Cada empleado podrá seleccionar la asistencia que quiere recibir ya sea para él o para cualquier miembro de su familia.

Para poder ofrecer esta asistencia a los empleados de las compañías, se contratarán profesionales de las diferentes áreas de manera independiente, para crear así una red de contención para aquellos empleados que seleccionen este beneficio. La atención será de manera personalizada, tanto virtual como presencial, o por vía telefónica. El objetivo principal es poder mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias.

Crédito para conectividad

A partir del trabajo remoto surgido como una consecuencia de la pandemia, muchas empresas decidieron poder asistir a sus empleados con los gastos de conectividad en sus hogares. Se trata de asistencia económica a través de un bono de una determinada cantidad de dinero que cubre de manera parcial o total el gasto en el que incurre el empleado contratando una red de WI-FI. Esto es un beneficio muy valorado por los empleados. No solo la empresa puede asegurarse de que cada empleado cuente con una conexión adecuada, sino que también los colaboradores acceden a una reducción de gastos fijos mensuales, lo que significa una gran ventaja.

Este será un beneficio que podrá ser elegido por los colaboradores a través de la plataforma. El monto asignado para conectividad dependerá exclusivamente de la decisión de cada empresa.

Cada una de las empresas contratantes tendrán a disposición un ejecutivo de cuentas que seguirá de cerca todos los asuntos relacionados al servicio y se hará cargo de satisfacer las necesidades, como así también de solucionar cualquier inconveniente que tenga tanto la empresa en general como así también cualquiera de los empleados usuarios del servicio.

Por otro lado, también se ofrecerá como un servicio adicional a cada una de las PyMes, la posibilidad de depositar en la empresa todas las tareas de comunicación a sus empleados acerca del programa de beneficios que tienen a disposición. En caso

de elegir este servicio, se desarrollará una metodología de envío de mailing a la base de datos de la empresa en donde se comunicarán todos los beneficios existentes como así también cada una de las nuevas incorporaciones y novedades. Todo esto estará alineado al estilo de comunicación y bajo el look & feel de la compañía contratante.

Con este producto se busca crear un servicio integral que ofrezca una solución para las PyMes de SBC, y a cada uno de sus empleados quienes serán los usuarios finales.

El servicio desarrollado en este Plan de Marketing busca brindar programas de beneficios para que las PyMes de SBC puedan ofrecer una solución integral para fidelizar a sus empleados. Este programa pretende solucionar tres problemas fundamentales que se presentan en las pequeñas y medianas empresas en Argentina.

Por un lado, la falta de tiempo que tienen en muchas ocasiones las personas que están a cargo del área de RRHH para poder ocuparse de manera integral de los programas de beneficios y fidelización de los empleados. Esto lleva a que en muchas ocasiones las empresas no cuenten con este tipo de beneficios por falta de recursos para la gestión de los mismos.

Por otro lado, y no menos importante, el poco poder de negociación que tienen las pequeñas empresas ante este tipo de proveedores. Una PyMe que tiene 15 o 20 empleados no tiene la misma capacidad de negociación que una empresa grande con muchos empleados. La propuesta de este Plan de Marketing busca superar esa barrera y poder negociar beneficios en grandes cantidades que serán luego distribuidos entre los clientes según las necesidades y las prestaciones que solicite cada uno.

Finalmente, el hecho de que sea "a la carta", se debe a la diferencia que existe entre los deseos y necesidades que tienen los colaboradores de una misma empresa, no solo debido a la etapa de vida en la que se encuentra cada uno, sino también debido a los gustos personales y estilo de vida que estos llevan.

7.2. Precio

En esta subsección del Plan de Marketing se definirá cuál será el precio del servicio que se quiere brindar al mercado. Siendo el precio uno de los elementos más flexibles del mix de marketing, y el único que produce utilidades, mientras que todos los demás representan costos.

En el sentido más estricto, Kotler define a un precio como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio determinado. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

Según lo que establece Kotler, la forma en que los clientes perciben el valor del producto establece el límite máximo para la fijación de un precio, mientras que el costo del producto establece el límite mínimo del mismo. Es decir, si los consumidores creen que el precio del servicio es mayor que el valor que este brinda, no lo comprarán. Por otro lado, si la empresa fija precios por debajo de los costos necesarios para crearlo, la venta no generará ganancias y sus utilidades se verán afectadas.

Para poder establecer el precio de los servicios ofrecidos primero se deberá especificar cuál es la estructura de costos y cuál es el modelo de ingresos de la empresa.

La estructura de costos está compuesta por los siguientes elementos:

- Ejecutivos de Cuentas asignados a cada cliente.
- Armado de piezas de comunicaciones.
- Desarrollo y configuración inicial de la app (set up).
- Costo de mantenimiento de la app.
- Costos proveedores.

Se plantea desarrollar un modelo de venta de tres paquetes de beneficios diferentes. Cada uno tendrá un precio por un fee de administración por empleado específico según las prestaciones brindadas. Además, se deberá comprar créditos para que cada empleado pueda canjearlos dentro de la cartera de beneficios. En la siguiente descripción se sugiere para cada paquete de beneficios un mínimo de compra de créditos por empleado. En lo que respecta a este punto, se considerará 1 crédito igual a 1 peso argentino.

La estrategia de precios de cada paquete será la siguiente:

- **Paquete Basic:**
 - Fee anual de administración por empleado: USD\$ 147,84.
 - Oferta de beneficios: PedidosYa, Wall Street English, Domestika, Clases de gimnasio y yoga virtuales.
 - Mínimo de compra de créditos sugerido por empleado: 10.000 créditos
- **Paquete Silver:**
 - Fee anual de administración por empleado: USD\$ 295,68.
 - Oferta de beneficios: PedidosYa, Wall Street English, Domestika, Clases de gimnasio y yoga virtuales, Gympass, crédito de conectividad.
 - Mínimo de compra de créditos sugerido por empleado: 12.000 créditos
- **Paquete Gold:**
 - Fee anual de administración por empleado: USD\$ 492,84.
 - Oferta de beneficios: PedidosYa, Wall Street English, Domestika, Clases de gimnasio y yoga virtuales, Gympass, crédito de conectividad, CoderHouse, Asistencia Wellness.
 - Mínimo de compra de créditos por empleado: 15.000 créditos

Además, los clientes deberán abonar por única vez un fee de configuración de la aplicación, y tendrán, de manera optativa según sus necesidades, la posibilidad de

contar con un servicio extra de comunicación del programa de beneficios a su nómina de empleados.

- **Fee de Configuración de la app:** configuración inicial de la app marca blanca para empleados. Se pagarán por única vez USD\$ 123. El ejecutivo de cuentas asignado deberá configurar el back office, y el look and feel de la app para que esté alineado al branding del cliente.

- Opcional: **Fee de Comunicación** costo fijo anual por contrato USD\$ 1.478. Este servicio busca satisfacer las necesidades de aquellas empresas que quieran contar con un servicio extra de comunicación de los beneficios a su nómina de empleados. A través del envío de mailing a la base de datos interna del cliente se darán a conocer todos los beneficios existentes, las nuevas incorporaciones, como así también, cualquier información que la empresa quiera dar a conocer acerca de su programa de fidelización para empleados. El fee comunicación incluye la elaboración de las piezas gráficas y el envío de mailing de manera periódica a la base de datos interna del cliente.

Por otro lado, el modelo de ingresos propuesto en el presente Plan está compuesto por los siguientes elementos:

- **Ingresos por venta de paquetes de beneficios por empleado.**

Cada empresa deberá seleccionar qué paquete de beneficios se ajusta más a sus necesidades y a la de sus empleados y deberá pagar anualmente por empleado un fee de administración del paquete elegido. El costo del fee de administración de cada paquete va variando en base a las necesidades de administración que presenta cada uno.

- **Paquete Basic:**
 - Fee anual de administración por empleado: USD\$ 147,84.
- **Paquete Silver:**
 - Fee anual de administración por empleado: USD\$ 295,68.
- **Paquete Gold:**
 - Fee anual de administración por empleado: USD\$ 492,84.

- **Margen por consumo de créditos en cada proveedor:**

- PedidosYa: 10%
- Wall Street English: 20%
- Domestika: 15%
- Clases virtuales: 25%
- Gympass: 5%
- CoderHouse: 10%
- Profesionales Asistencia Wellness: 15%

- **Fee de Configuración de la app .**

Cada cliente deberá pagar por única vez USD\$ 123 para la configuración de la app. Esta tarea es llevada a cabo por el ejecutivo de cuentas que tenga asignado.

- **Fee de Comunicación**

El fee de comunicación se abonará de manera mensual por aquellas empresas que quieran contar con este servicio extra. Tendrá un costo de USD\$ 123 mensual, y un total de USD\$ 1.478 por el servicio anual.

7.3. Distribución

Según Kotler, elaborar un producto o servicio y ponerlo a la disposición de los compradores requiere que se construyan relaciones no sólo con los clientes, sino también con proveedores y distribuidores clave en la cadena de suministro de la compañía. Esta cadena consta de socios que son el conjunto de empresas que suministran las materias primas, los componentes, las partes, la información, las finanzas y la experiencia necesarias para crear un producto o servicio. El conjunto de todas estas relaciones forma lo que Kotler define como una red de transferencia de valor, que está conformada por la compañía, los proveedores, los distribuidores y, finalmente, los clientes, quienes “se asocian” entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo en la transferencia de valor para el cliente.

Por otro lado, Kotler define al canal de distribución como el conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté a disposición del consumidor o usuario de negocios.

En esta subsección se establecerá cuáles son los canales de distribución propuestos para el servicio planteado en este Plan de Marketing.

Para la correcta distribución del producto definido a lo largo de este plan, primero será necesario concretar los acuerdos corporativos con las empresas partners que formarán parte de la cartera de beneficios. Se deberán firmar los contratos, en los que se definirán cuáles serán los márgenes de ganancia correspondientes, y cuál será el flujo de trabajo entre cada una de las partes.

También, se deberá definir cuál será el flujo de experiencia del usuario, es decir, qué pasos deberán seguir cada uno de los usuarios para hacer uso del beneficio que han canjeado con sus créditos disponibles.

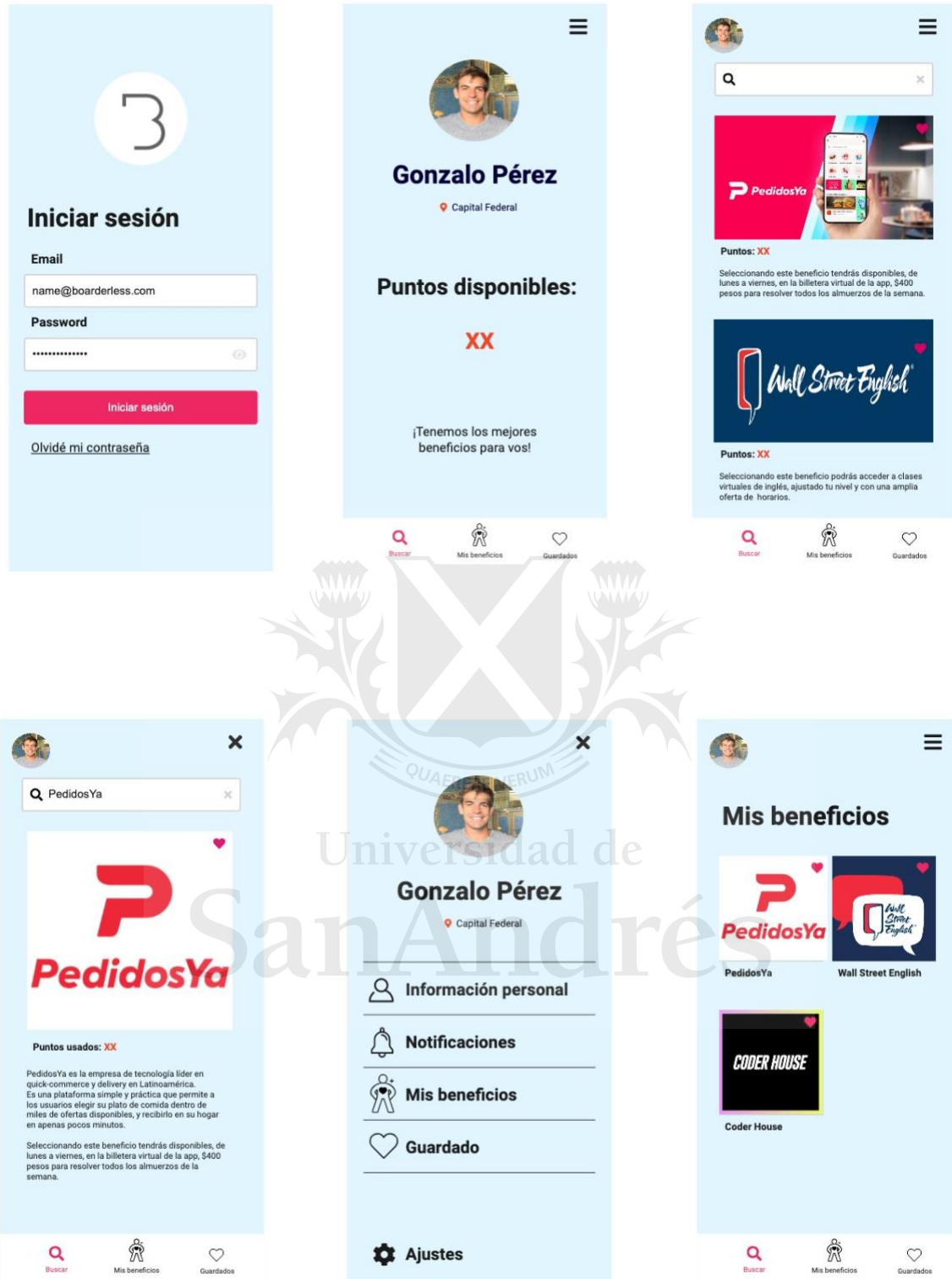
Finalmente, será necesario configurar la aplicación para cada empresa, a través de la cuál sus empleados podrán canjear los beneficios entre la cartera de opciones que tienen disponible.

Cada empresa que contrate el servicio obtendrá para sus empleados el acceso a una aplicación que podrán descargar tanto para el sistema operativo iOS como así también para Android.

Esta aplicación móvil será lo que se llama en el sector de tecnología como “aplicación de marca blanca”. Estas son aplicaciones que se desarrollan una sola vez y luego se van ajustando a cada empresa, tanto en el diseño, (fundamentalmente el look & feel y el branding) como así también en el contenido, pero sin modificar la estructura general de la misma. Esto es una ventaja porque el costo de la aplicación suele ser muy bajo ya que se requiere únicamente una inversión inicial para el desarrollo de la misma, y luego se realizan personalizaciones para poder reflejar la imagen de marca, que requieren un costo muchísimo menor. Otra ventaja importante de este tipo de aplicaciones es que tienen un plazo de entrega rápido y un tiempo de comercialización reducido.

Los empleados deberán acceder a la aplicación con su mail corporativo y desde allí podrán gestionar todo su programa de beneficios.

En las siguientes imágenes se presenta una guía visual que representa el esquema o wireframe propuesto para la aplicación móvil a través de la cual los usuarios podrán gestionar los créditos asignados y canjearlos por el acceso a cada uno de los beneficios elegidos.



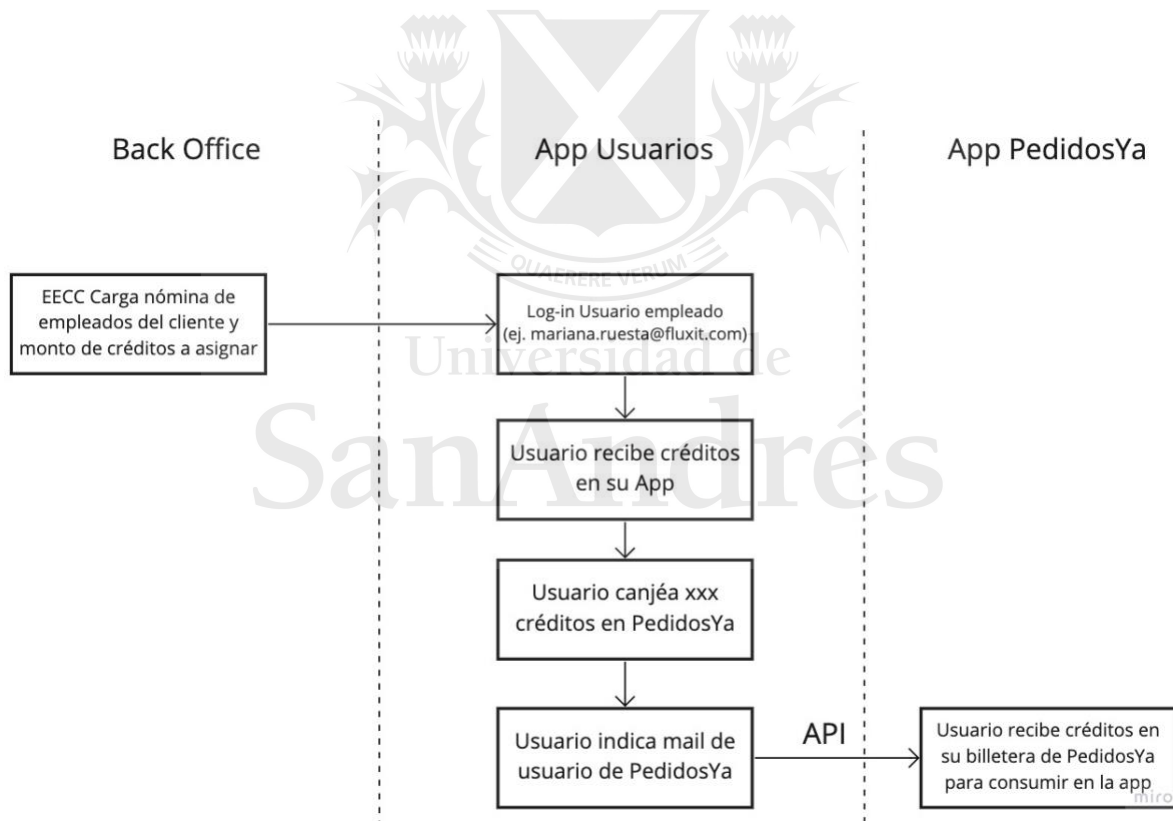
*Elaboración propia con un template de la plataforma Miro

En el siguiente gráfico de elaboración propia se podrá visualizar el flujo de acciones pensado para el proceso de configuración de un nuevo cliente.



*Elaboración propia.

A continuación, se tomará a modo de ejemplo el flujo de experiencia de usuario propuesto para el acuerdo con PedidosYa. Se deberá considerar que este flujo irá cambiando según el funcionamiento y el acuerdo con cada proveedor de la cartera de beneficios, y se deberá definir con cada uno.



*Elaboración propia.

Una vez que el EECC haya cargado la nómina de empleados del nuevo cliente en el back office, y la app se encuentre lista para usar, se le enviará un mail de manera automática a cada empleado brindándole los accesos correspondientes para el uso de la app. Luego, los usuarios deberán ingresar a la app de beneficios de su empresa y canjear la cantidad de créditos que quisieran utilizar en PedidosYa, indicando cuál es el mail vinculado a su cuenta personal de la plataforma. De esta manera, PedidosYa podrá identificar correctamente a la persona y asociar el perfil personal con la cuenta de la empresa a través del mail laboral. Finalmente, a través de una API PedidosYa recibe la solicitud de la carga de créditos en la billetera virtual del usuario. De esta manera, los usuarios podrán ingresar a la aplicación y comprar cualquiera de las opciones de comida existentes con el dinero que tienen disponible en la billetera. Cuando el mes termine, el saldo de créditos que no se hubieran usado desaparecerá. Luego, mensualmente se le comunicará a través de la API a PedidosYa en caso de que existan cambios de altas y bajas en la nómina de los empleados para poder eliminar, crear o enlazar los respectivos usuarios.



7.4. Comunicación

Según Kotler, las comunicaciones de marketing, es la mezcla específica de las herramientas promocionales que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y establecer relaciones con ellos. Está compuesta por todas las acciones específicas de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo.

En el presente Plan, la comunicación será fundamentalmente B2B (business to business), debido a que el producto ofrecido está orientado exclusivamente a satisfacer las necesidades de una clase específica de empresas. Cuando se habla de comunicación B2B, se debe saber que las estrategias, y todas las acciones de marketing suelen ser muy distintas a las que se realizan en el caso de negocios B2C, aunque no por ello menos efectivas. El hecho de que la comunicación sea B2B es clave al momento de definir cuál será la mezcla de promoción.

Para la estrategia de comunicación del presente plan, el público meta serán las personas encargadas del área de Recursos Humanos de las PyMes de Servicios Basados en el Conocimiento.

En una primera instancia, el objetivo principal de la comunicación será generar conciencia y conocimiento tanto de la empresa como así también del producto ofrecido. Mientras que el contenido del mensaje será fundamentalmente racional, apelando al interés del público objetivo y comunicando los beneficios y las ventajas del servicio ofrecido.

Cada herramienta de promoción tiene características y costos únicos que deberán ser tenido en cuenta a la hora de definir cuál será la mezcla de promoción.

Con la aparición de Internet y las redes sociales, las posibilidades de comunicación han aumentado ampliamente. Esto facilitó que las empresas más pequeñas pudieran llevar a cabo acciones de marketing a pesar de no disponer de grandes presupuestos.

Para este Plan, en primer lugar, se crearán los perfiles oficiales de la empresa en Facebook, Instagram y LinkedIn. Estos medios se utilizarán para poder llevar a cabo la comunicación tanto de la empresa como así también de los servicios que se ofrecen. Además, se creará el sitio web en el que se comunicará todo lo respectivo a la empresa: sus valores, los servicios prestados, los socios clave, los medios de contacto, y un blog en el que se crearán artículos con temáticas de interés. También se incluirá en el sitio web un formulario de generación de leads que serán luego contactados por los ejecutivos de ventas.

Luego, se definirá la campaña de publicidad digital que se realizará en LinkedIn segmentada exclusivamente a personas del área de Recursos Humanos de PyMes de SBC de Capital Federal y Gran Buenos Aires. LinkedIn es la red que conecta profesionales más grande del mundo. Al momento de crear una campaña publicitaria permite segmentar a un público único, crear anuncios eficaces con facilidad, y controlar los costos y el presupuesto asignado.

El objetivo elegido para la configuración de la campaña en LinkedIn será de conocimiento de marca. Los formatos de los anuncios serán: anuncios en una imagen mediante Sponsored Content, anuncios para obtener seguidores, y anuncios en conversación.

Los anuncios de Sponsored Content se utilizarán para exhibir y destacar los servicios ofrecidos, compartir contenido importante, compartir recomendaciones, y demostrar el conocimiento que tiene la empresa en el área para generar interés e interacciones.

Con los anuncios para obtener seguidores se buscará ampliar el público y hacer crecer los seguidores en esta red social. Además de atraer tráfico hacia el sitio web, incrementando la influencia cuando los usuarios interactúen con el contenido orgánico que se compartirá en el perfil de la empresa.

Finalmente, con los anuncios de conversación, se enviarán mensajes específicos brindando información variada para aumentar la interacción con nuestro público objetivo. Es un formato publicitario que permite ofrecer al destinatario diferentes

opciones, lo que da pie a una conversación más natural. Te acerca a las personas sin que estas tengan que abandonar la plataforma LinkedIn.

Por otro lado, se realizarán campañas de email marketing al público meta con el objetivo de dar a conocer la empresa y los servicios ofrecidos. En primer lugar, se buscará crear una base de datos orgánica a partir de la investigación de las empresas del sector, y luego esta base se irá complementando a medida que se vayan generando nuevos leads al través del sitio web, de las llamadas telefónicas de los ejecutivos de ventas, y de los resultados provenientes del resto de los esfuerzos de comunicación.

Además, se realizarán también envíos de email marketing a las bases de datos cada vez que se publique en el sitio web un artículo de interés. La incorporación de un blog es parte de una estrategia de "Inbound Marketing", a través de la cual se busca a partir de la publicación de contenido de valor, educar al público objetivo sobre temáticas relacionadas al producto o servicio ofrecido. También, es una manera muy efectiva para optimizar el posicionamiento SEO y derivar más tráfico al sitio web.

Desde el punto de vista de comunicación offline, se realizarán tres acciones de comunicación.

Por un lado, se realizarán llamadas telefónicas para establecer un contacto personalizado con los encargados del área de Recursos Humanos de las empresas target. Estas llamadas tendrán el objetivo de programar una reunión de manera virtual para informar con más detalle acerca de los servicios ofrecidos, en la que se buscará también conocer en profundidad a cada empresa y poder acercar así una propuesta adecuada a las necesidades particulares de cada una.

Por otro lado, se programará participar en eventos relacionado al sector como por ejemplo ExpoPyMe u otros eventos de gran convocatoria que se realicen en Buenos Aires y Capital Federal. La participación a esta clase de eventos coopera en el objetivo de generar conciencia y conocimiento de marca, como así también ayuda a hacer crecer a base de datos para luego mejorar el alcance de los otros esfuerzos de comunicación.

Finalmente, una vez que la empresa cuente con un posicionamiento y conocimiento más cercano al objetivo, se organizarán mensualmente pequeños eventos dirigidos exclusivamente a personas del área de Recursos Humanos, sean o no clientes de la empresa, en el que se darán charlas motivacionales y de interés general, y se presentarán casos de éxitos en los que se compartirá la experiencia particular de algún cliente y los beneficios obtenidos. Además, en estos eventos se buscará incluir también la presencia de partners, ya sea de los actuales socios como así también aquellos que se busquen incluir en la cartera de beneficios. Con esta acción se buscará demostrar los beneficios obtenidos por ambas partes. No solamente las ventajas de las PyMes, sino también el crecimiento obtenido por nuestros socios clave.

Para toda esta estrategia de comunicación se establecerá el presupuesto en base a lo que se conoce como Método del porcentaje de las ventas. Según Kotler, este método determina el presupuesto de promoción en base a un cierto porcentaje de las ventas ya sean reales o estimadas, o como un porcentaje del precio de venta unitario. En este Plan de Marketing, el porcentaje que se asignará a la estrategia de comunicación será del 3% de las ventas netas estimadas para los tres períodos, es decir USD\$ 77.223.

Se considera que con este presupuesto en comunicación se podrán alcanzar los objetivos de conocimiento y conciencia de marca que fueron planteados al inicio de esta subsección del presente Plan de Marketing.

8. Análisis económico financiero

En la siguiente sección del Plan de Marketing se desarrollará el análisis económico financiero, a través del cual se podrá visualizar la viabilidad futura de la empresa, y facilitará la toma de decisiones estratégicas en base a los indicadores estudiados. El objetivo principal de este análisis es demostrar que la inversión planificada para el lanzamiento de esta empresa es rentable.

Para este análisis se realizó una proyección de resultados en un horizonte de tres años planificando el lanzamiento de la empresa a comienzos de 2023. La moneda utilizada es el dólar estadounidense, y se supone un tipo de cambio fijo durante los tres períodos en base a la cotización para la venta del día 3 de mayo de 2022 del BNA.

Los ingresos de la empresa se componen de la venta de los tres tipos de paquetes de beneficios por empleado, del margen que se obtiene del consumo de créditos de cada proveedor, del fee de set up inicial de la app, y en caso de que el cliente elija el servicio adicional ofrecido, del fee de comunicación del programa de beneficios.

Para la estimación de las ventas se hicieron las siguientes suposiciones:

- Teniendo en cuenta que las PyMes de Servicios tienen entre 30 y 535 empleados, se estimaron las ventas en base a un promedio de 82 empleados por empresa.
- Para el primer año se pensó un plan de roll out con una salida al mercado en C.A.B.A. y G.B.A. (es considerado como el 55% del total del mercado). Para este primer año, se estimó que se podrán conseguir 30 contratos (0,16% de ese mercado), gracias a la fuerza de ventas que tendrá la empresa. En el segundo año, se planea continuar con el plan de roll out hacia Córdoba y Santa Fe, provincias que cuentan con el 15% del share de mercado restante. Con la ampliación del mercado, y la profundización sobre los mercados ya existentes estimados, se conseguirán 50 contratos en este segundo año. Finalmente, en

el tercer año se buscará ampliar el market share en los mercados acaparados y se continuará con el roll out en las ciudades más importantes del resto del país. En este año se estima que se alcanzarán un total de 80 contratos.

	2023	2024	2025
Market share**	0,08%	0,14%	0,22%

**Empresas PyMEs de ARG industria de servicios basados en conocimiento.

	2023	2024	2025
Cantidad de contratos (anual)	30	50	80
Promedio empleados por empresa	82	82	82
Total empleados	2460	4100	6560

- Además del aumento del share de mercado se generarán incentivos comerciales para mejorar el mix de ventas de los paquetes más rentables (Silver y Gold). A continuación, se podrá ver la estimación de la evolución de este mix de ventas.

Share de ventas por paquete	2023	2024	2025
Basic	50%	40%	40%
Silver	25%	35%	30%
Gold	25%	25%	30%

Cant. De paquetes vendidos	2023	2024	2025
Basic	1230	1640	2624
Silver	615	1435	1968
Gold	615	1025	1968
Total de ventas	2460	4100	6560

- Se estimó un promedio de 20% del margen de ganancia obtenido por el consumo de créditos en cada uno de los proveedores. (Se podrá visualizar todo el detalle del ejercicio completo en la sección de ingresos de [Anexos](#) del presente Plan de Marketing.)

- El set up fee se abona por única vez y tiene un costo de USD\$ 123 por contrato.
- El fee de comunicación es optativo de acuerdo a las necesidades de cada empresa y tiene un costo anual de USD\$ 1.478.

En el siguiente cuadro se podrá ver el resumen de cuáles son los ingresos estimados por ventas para los tres períodos. (Se podrá visualizar todo el detalle del ejercicio completo en la sección de ingresos de [Anexos](#) del presente Plan de Marketing.)

	2023	2024	2025
Ingresos por venta de paquetes	\$ 55.564,68	\$ 97.659,14	\$ 161.642,71
Ingresos por consumo de créditos	\$ 569.790,55	\$ 965.815,20	\$ 1.564.701,44
Ingresos por set up fee	\$ 3.696,10	\$ 6.160,16	\$ 9.856,26
Ingresos por fee de comunicación	\$ 1.478	\$ 5.914	\$ 8.871
Total de ingresos por ventas	\$ 630.529,77	\$ 1.075.548,25	\$ 1.745.071,05

*Elaboración propia.

Por otro lado, se calcularon los costos para poder conocer luego cuál es el margen bruto, es decir, el resultado de los ingresos menos los egresos. Los costos están divididos en costos fijos (gastos) y en costos variables. Los costos fijos son aquellos que se deberán pagar independientemente de la cantidad de unidades producidas y/o vendidas. Los costos variables son aquellos que cambian de acuerdo con la cantidad de unidades producidas y/o vendidas.

Los costos variables en el presente análisis están compuestos por los sueldos de los ejecutivos de cuentas y los sueldos de los ejecutivos de ventas.

Para la estimación de los costos variables se hicieron las siguientes suposiciones:

- Un ejecutivo de cuentas tendrá un sueldo bruto anual de USD\$ 19.860,37 y tendrá a su cargo hasta diez clientes. Dentro de las tareas a realizar, además de ser el nexos entre la empresa y el cliente y los usuarios, estará a cargo del

armado de las comunicaciones, (en caso de que este servicio extra sea contratado por alguna de sus cuentas), y de la configuración inicial del Back Office de cada cliente.

- El ejecutivo de ventas será el encargado de conseguir nuevos clientes y realizar la negociación de las condiciones y los términos de los contratos. Tendrá un sueldo fijo y luego un sueldo variable en base a los contratos que cierre. Por cada contrato que cierre tendrá una comisión por ventas del 3% sobre el total del fee de mantenimiento. Se estima que un ejecutivo de ventas cerrará aproximadamente 5 contratos por año.

A continuación, se podrán ver cuáles son los costos variables totales estimados:

Costos Variables	2023	2024	2025
Costo headcount EECC	\$ 59.581,11	\$ 99.301,85	\$ 158.882,96
Costo variable equipo comercial (Sales)	\$ 1.729,77	\$ 2.882,96	\$ 4.612,73
Total Costo Variable	\$ 61.310,88	\$ 102.184,80	\$ 163.495,69
Cant. paquetes vendidos	2460	4100	6560
Costo unitario	\$24,92	\$24,92	\$24,92

*Elaboración propia.

En este análisis económico financiero, los gastos están compuestos por el sueldo fijo de los ejecutivos de ventas, el sueldo del equipo de administración y finanzas, el sueldo del equipo de sourcing, el sueldo del equipo de tecnología (desarrolladores y expertos en UX), y el alquiler del espacio de trabajo que será un Coworking.

Para la estimación de todos estos gastos se hicieron las siguientes suposiciones:

- El sueldo fijo bruto anual de un ejecutivo de ventas será de USD\$ 15.888,33.
- El sueldo anual bruto de un empleado del área de administración y finanzas será de USD\$ 23.832.

- El sueldo anual bruto del CEO será de USD\$ 46.341.
- El sueldo bruto anual de un empleado del equipo de sourcing será de USD\$19.860,5 y se estima que conseguirá cerrar 10 contratos con proveedores por año.
- El equipo de tecnología estará compuesto por programadores y diseñadores UX que se encargarán de la creación y el mantenimiento de la aplicación, del mantenimiento del Back Office y de la creación y mantenimiento del sitio web de la empresa. Un sueldo bruto anual de un empleado del equipo de tecnología será de USD\$ 39.721.
- Las oficinas estarán situadas en un Coworking, donde se alquilará un espacio de trabajo acorde al crecimiento de la empresa en cada período. La modalidad de trabajo será híbrida, los colaboradores asistirán a las oficinas entre dos o tres veces por semana de acuerdo a las necesidades del equipo.

En el siguiente cuadro se podrá ver la estimación gastos totales:

Gastos	2023	2024	2025
Comercialización/Sales	\$ 95.330	\$ 158.883	\$ 254.213
Administración	\$ -	\$ 23.832	\$ 47.665
Sourcing	\$ 39.721	\$ 79.441	\$ 119.162
Tecnología	\$ 158.883	\$ 278.045	\$ 397.207
Alquiler co-work	\$ 7.885	\$ 11.828	\$ 15.770
Total gastos	\$ 301.818	\$ 552.030	\$ 834.017

*Elaboración propia.

Finalmente, se analizaron cuáles serían las inversiones necesarias para la puesta en marcha del negocio. En este caso, será necesario comprar computadoras para todos

los empleados e invertir en el desarrollo de la aplicación marca blanca y el sitio web de la empresa.

CAPEX	Año 0	2023	2024	2025
Bienes Muebles	\$ 16.000	\$ 12.000	\$ 31.000	\$ -
Activos intangibles (software)	\$ 50.415			
Total CAPEX	\$ 66.415	\$ 12.000	\$ 31.000	\$ -

*Elaboración propia.

Para concluir con el análisis económico financiero, y poder evaluar la rentabilidad de la inversión, y saber si el proyecto es viable, se calculó el Valor Actual Neto (VAN), y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

El VAN es el valor presente de los flujos de caja netos originados por una inversión, y permite medir los flujos netos de un proyecto a una misma fecha. Para que el negocio sea rentable el VAN debe dar siempre positivo. En el análisis de este proyecto el VAN arrojó un resultado de USD\$ 205.928.

La tasa de descuento anual es del 22% y se calculó en base al riesgo país promedio 2022 para Argentina y la Tasa del Tesoro de USA.

Por otro lado, la TIR es la rentabilidad que ofrece una inversión. También se define como el valor de la tasa de descuento que, aplicada a los flujos del proyecto, iguala el VAN a cero. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión. En este proyecto la TIR arroja un resultado del 130%. Es decir, el proyecto debe ser aceptado ya que la tasa de rendimiento interno obtenida es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

En el siguiente cuadro se podrá ver todo el análisis realizado y los resultados obtenidos. El detalle de cada ejercicio se podrá ver en la sección de Anexos.

Análisis Económico Financiero					
Ventas		2023	2024	2025	Total
Ventas Brutas		USD 630.530	USD 1.075.548	USD 1.745.071	USD 3.451.149
Ventas Netas		USD 521.099	USD 888.883	USD 1.442.207	USD 2.852.189
Unidades Vendidas		2.460	4.100	6.560	13.120
Precio Promedio Neto		USD 212	USD 217	USD 220	USD 217
Descuentos Comerciales	5%	-USD 26.055	-USD 44.444	-USD 72.110	-USD 142.609
IIBB	5%	-USD 24.752	-USD 42.222	-USD 68.505	-USD 135.479
Total Ventas Netas		USD 470.292	USD 802.217	USD 1.301.592	USD 2.574.101
Costos					
Producto / Servicio		USD 61.311	USD 102.185	USD 163.496	USD 326.991
Total Costos		USD 61.311	USD 102.185	USD 163.496	USD 326.991
Margen Bruto		USD 408.981	USD 700.032	USD 1.138.097	USD 2.247.109
Gastos					
Comercialización		USD 95.330	USD 158.883	USD 254.213	USD 508.425
Administración		USD 46.341	USD 70.173	USD 94.006	USD 210.520
Comunicación	3%	USD 14.109	USD 24.067	USD 39.048	USD 77.223
Depreciación	3%	USD 1.845	USD 1.845	USD 1.845	USD 5.535
Tecnología		USD 158.883	USD 278.045	USD 397.207	USD 834.136
Sourcing		USD 39.721	USD 79.441	USD 119.162	USD 238.324
Alquiler Co-Working		USD 7.885	USD 11.828	USD 15.770	USD 35.483
Total Gastos Operativos		USD 356.228	USD 612.454	USD 905.481	USD 1.874.163
Utilidad Operativa (EBIT)		USD 52.753	USD 87.578	USD 232.616	USD 372.947
Impuesto a las Ganancias	30%	USD 15.826	USD 26.273	USD 69.785	USD 111.884
Utilidad Neta		USD 68.579	USD 113.851	USD 302.401	USD 484.831
FREE CASH FLOW		-USD 66.415	USD 58.424	USD 84.696	USD 304.245
VAN	22%	-USD 66.415	USD 47.888	USD 56.904	USD 167.550
TIR					130%
ROMI					597%

*Riesgo país promedio 2022 + Tasa del Tesoro USA

Finalmente, luego de haber realizado el análisis económico financiero desarrollado a lo largo de esta sección, se puede concluir que el proyecto planteado en el presente Plan de Marketing es rentable.



Universidad de
San Andrés

9. Conclusiones

A lo largo del desarrollo del presente trabajo ha quedado demostrada la necesidad que tienen actualmente las empresas de brindar una propuesta de valor competitiva para sus empleados. Las condiciones laborales, la flexibilidad y los beneficios son puntos sumamente importantes al momento de tomar la decisión de aceptar o no una nueva propuesta laboral, o de permanecer en una empresa.

A través de la investigación realizada durante todo el Plan de Marketing se ha detectado una gran oportunidad existente en el mercado de las PyMes de SBC, que tienen, a través de este servicio, la posibilidad de ofrecer beneficios similares a los que podría ofrecer una gran empresa corporativa.

El servicio planteado cuenta con dos ventajas principales. Por un lado, para las PyMes, la posibilidad de contar con una cartera de beneficios para empleados lo suficientemente amplia como para ofrecer un programa de fidelización competitivo. Todo esto sin tener que negociar con proveedores de ningún tipo. Por otro lado, para los empleados, que serán los usuarios finales del servicio, la posibilidad de adaptar y customizar sus planes de beneficios en base a sus necesidades, potenciando de esa manera la remuneración obtenida.

A través de cada una de las secciones del presente Plan de Marketing se ha podido llegar a definir el Marketing Mix que resulta más adecuado para el lanzamiento de la empresa y el servicio. Y, gracias al análisis económico y financiero, se calculó el VAN y la TIR de la inversión estimada para el desarrollo del proyecto. El VAN arrojó un resultado de USD\$ 205.928, mientras que la TIR es del 130%, lo que ha podido demostrar que el proyecto resulta rentable y viable para su realización.

10. Bibliografía

1. Kotler, Philip y Amstrong, Gary. 2012. *Principios de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
2. Peter Thomson. 2015. *Nuevas formas de trabajar en la empresa del futuro*. En *Reinventar la empresa en la era digital*. OpenMind BBVA
3. González, Florencia. 2017. "Qué es y cómo se paga el salario emocional." *Revista de negocios del IEEM*, 80-81.
4. Puyal, Francisco G. 2006. *El salario emocional, clave para reducir el estrés*. En *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 33, 44-47.
5. Rodríguez Ortega de Peña, N. 2020. *El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad*. Perú: Universidad y Sociedad, 12(1), 141-149.
6. Viñals Rioja, J. 2007. *Marketing de servicios destinados a las empresas*. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos.
7. Marketing Publishing. 1990. *Nuevas Orientaciones en el Marketing De Servicios*. Madrid: Ediciones Díaz De Santos.
8. Fernández, Pablo y Héctor Bajac. 2004. *La Gestión Del Marketing De Servicios: Principios Y Aplicaciones Para La Actividad Gerencial* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
9. Anonymous. 2010. *Business Analysis Techniques : 72 Essential Tools for Success*. V,VI. Swindon: BCS Learning & Development Limited.
10. OIT. 2012. *Hacia una estrategia integral de apoyo a la PyME industrial para la generación de empleos decentes y productivos en Argentina*. Buenos Aires: OIT, UIA.
11. Observatorio PyME. 2020. *Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo*. Buenos Aires: Fundación Observatorio PyME.

12. Secretaría de la Transformación Productiva del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación. 2019. Argentina Productiva. Economía del Conocimiento. Buenos Aires.
13. Christoph Ernst y Elva López Mourelo. 2020. *La COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política*. Oficina de País de la OIT para la Argentina.
14. Mosley, Richard W. 2007. "Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand." *The Journal of Brand Management* 15, no. 2: 123-34.
15. Christopher Lovelock y Jochen Wirtz. 2015. *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Education.
16. Informe *Estado y Tendencia de los Beneficios*. 2020. España: Cobee. Consultado: 6 de julio de 2021. <https://bit.ly/3kvnmg9>
17. Informe *Los Mejores Lugares para Trabajar™ en Argentina 2021*. 2021. Argentina: Great Place to Work. Consultado: 16 de agosto de 2021. <https://bit.ly/3zIYWMm>
18. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). 2021. *Informes técnicos. Vol. 5 n° 146. Índice de precios. Vol 5 n°25*. Argentina: INDEC
19. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). 2021. *Informes técnicos. Vol. 5 n°118. Trabajo e ingresos. Vol 5 n°4*. Argentina: INDEC
20. Marc Altirmiras. 2017. "El dinero no lo es todo: claves del salario emocional". *El Economista*. 6 de febrero. Consultado: 14 de agosto de 2021. <https://bit.ly/3BBkndh>
21. María Bullón. 2021. "Guía Completa. Los beneficios sociales para empleados". Cobee. 25 de marzo. Consultado: 30 de Julio de 2021. <https://bit.ly/3t4p644>
22. Editorial. 2021. "Salario emocional 4.0. La transformación de la retención del talento". 9 de marzo. Consultado: 14 de agosto de 2021. <https://bit.ly/3sUqSol>
23. Régimen de promoción de la economía del conocimiento. Ley 27570. 2020. Consultado: 16 de agosto de 2021. <https://bit.ly/3jmWcsC>

24. Banco Mundial. "Facilidad para hacer negocios en Argentina". Consultado: 20 de agosto de 2021. <https://bit.ly/3gHEs9D>
25. Mariano Gorodisch. 2021. "Cepo al dolar: ¿hasta cuándo durará el control cambiario?" 23 de agosto. Consultado: 25 de agosto de 2021. <https://bit.ly/2Y9iMwH>
26. Juan Pablo Chiesa. 2022. "Impuestos al Trabajo: cómo entender las cargas sociales y a quién financian." 29 de marzo. Consultado: 9 de mayo de 2022. <https://bit.ly/3yubDY5>
27. UNDP. "¿Qué son los objetivos de desarrollo sostenible?". Consultado: 20 de agosto de 2021. <https://bit.ly/3mEDVJn>
28. UNDP. "Objetivo 3: Salud y bienestar". Consultado: 20 de agosto de 2021. <https://bit.ly/3yshp8X>
29. UNDP. "Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico.". Consultado: 20 de agosto de 2021. <https://bit.ly/2WwAyMqR>
30. UNDP. "Objetivo 12: Producción y consumo responsable". Consultado: 20 de agosto de 2021. <https://bit.ly/3yIIVos>
31. Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. "El sistema tributario en la Argentina". Consultado: 15 de agosto de 2021. <https://bit.ly/3zrpPyz>
32. Banco Mundial. 2021. "Argentina: panorama general". 5 de abril. Consultado: 23 de agosto de 2021. <https://bit.ly/3gKdkGV>
33. Ministerio de Desarrollo Productivo. Transformación Digital y Economía del Conocimiento. "Programas para incentivar la incorporación de tecnología, creatividad y soluciones 4.0 en toda la cadena de producción". Consultado: 24 de agosto de 2021. <https://bit.ly/2WzZQqu>
34. Ministerio de Desarrollo Productivo. Economía del Conocimiento. "Herramientas para impulsar el desarrollo, la innovación y la creatividad en toda la cadena de producción". Consultado: 24 de agosto de 2021. <https://bit.ly/3zw0B2a>

35. Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM). 2021. "Acceso a Internet". Consultado: 24 de agosto de 2021. <https://bit.ly/3mMkEpk>
36. Jonathan Emmett, Asmus Komm, Stefan Moritz, Friederike Schultz. 2021. "This time it's personal: Shaping the 'new possible' through employee experience." McKinsey & Company. Consultado: 12 de octubre de 2021. <https://mck.co/3jc0bYr>
37. GPS de Empresas. Consultado: 14 de octubre de 2021. <https://bit.ly/2XjdPkO>
38. Matias Belacín y Matías Arnoletto. 2019. "Panorama de las empresas en Argentina". Argentina. Secretaría de la Transformación Productiva.
39. *Employer Brand Research 2021, Report Argentina*. 2021. Argentina: Randstad. Consultado: 22 de septiembre de 2021. <https://bit.ly/3FTbXko>
40. Informe *Tendencias en Beneficios Sociales*. 2021. España: Cobee. Consultado: 16 de Octubre de 2021. <https://bit.ly/3INKvfV>
41. Dbiz.today Business Center, "6 de cada 10 empleados priorizan el salario emocional". Capital Federal. Consultado: 20 de octubre de 2021. <https://bit.ly/3nfum2c>
42. Michael E. Porter. 1979. *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review. Consultado: 19 de octubre de 2021. <https://bit.ly/2ZfAU9e>
43. Bondacom. Consultado: 20 de octubre de 2021. <https://bit.ly/3E9YItL>
44. Cuponstar. Consultado: 20 de octubre de 2021. <https://bit.ly/3b8RidC>
45. Go Integro. Consultado: 21 de octubre de 2021. <https://bit.ly/3E8db9x>
46. Urbano Consultores. Consultado: 21 de octubre de 2021. <https://bit.ly/3CfEpuA>
47. Circa. Consultado: 22 de octubre de 2021. <https://bit.ly/3jviEPL>
48. AFIP PYMES. Consultado: 22 de octubre de 2021. <https://bit.ly/3CkWoAC>
49. Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Edited by Tim Clark, John Wiley & Sons, Incorporated.

50. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda. 2015. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Ed. Wiley.
51. Gympass. Consultado: 22 de abril de 2022. <https://bit.ly/38fwjaQ>
52. CoderHouse. Consultado: 22 de abril de 2022. <https://bit.ly/39c2nx5>
53. Wall Street English. Consultado: 22 de abril de 2022. <https://bit.ly/3xMQGqE>
54. PedidosYa. Consultado: 22 de abril de 2022. <https://bit.ly/3rKLjVg>
55. Domestika. Consultado: 22 de abril de 2022. <https://bit.ly/3k396vn>
56. Global Wellness Institute. Consultado: 22 de abril de 2022. <https://bit.ly/3LcE0NV>
57. BigBox. Consultado: 23 de abril de 2022. <https://bit.ly/3EDv0Pg>
58. Oh! Gift Card. Consultado: 23 de abril de 2022. <https://bit.ly/37CEHS0>
59. Strategyzer. Consultado: 19 de abril de 2022. <https://bit.ly/3vGXqnh>
60. LinkedIn Marketing Solutions. Consultado: 2 de mayo de 2022. <https://bit.ly/3kAlhip>
61. Economipedia. Consultado: 14 de mayo de 2022. <https://bit.ly/3Mk6WUO>

11. Anexos

1. Encuesta Cuponstar 2021

Encuesta Cuponstar 2021 Nuevas Tendencias Laborales

¿CUÁL ES EL NIVEL DE IMPORTANCIA QUE SE LE OTORGA EN TU ORGANIZACIÓN AL WELLNESS O BIENESTAR DE LOS COLABORADORES?

Alto: 44,82%

Medio: 25,86%

Bajo: 29,31%

¿EN TU ORGANIZACIÓN HAN IMPLEMENTADO ALGUNA NUEVA ESTRATEGIA PARA FORTALECER EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES?

Si: 32,20%

No: 63,59%

EN CASO DE QUE LA RESPUESTA SEA AFIRMATIVA, ¿CUÁL?

Algunas respuestas:

Trabajo con horario flexible - Almuerzos pagos por la empresa los viernes - Donaciones a ONG's - Conservar la modalidad de trabajo home office - Flexibilidad para trabajo remoto, y en horario - Equipo de psicólogas a disposición, líderes atentos a cada persona - Todo lo que sea solucionable por vía remota se realiza por ahí - Envío a sus casas de sorpresas que le genera bienestar - Reuniones periódicas para conocer el estado emocional - Instalación de todo lo necesario para desarrollar el trabajo en forma remota (computadoras, escritorios, sillas, iluminación, entre otras) - clases de meditación - servicio de nutricionistas, apoyo psicológico - poder tener más flexibilidad para disfrutar en familia - Aumento de salario.

¿HAN IMPLEMENTADO BENEFICIOS INNOVADORES PARA LOS EMPLEADOS COMO, POR EJEMPLO, "UN DÍA LIBRE POR MES PARA DESCONECTARSE"?

Si: 22,41%

No: 77,58%

¿CUÁL CREÉS QUE ES EL PILAR MÁS IMPORTANTE PARA MEJORAR EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES EN TU ORGANIZACIÓN?

Bienestar emocional y psicológico: 53,44%

Bienestar Social: 10,34%

Bienestar financiero: 34,48%

Bienestar Físico: 1,72%

¿CREÉS QUE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR CORPORATIVO TIENEN UN IMPACTO POSITIVO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES?

Si: 94,82%

No: 5,17%

CON LA LLEGADA DE LA PANDEMIA, ¿CREÉS QUE SE HA FOCALIZADO MÁS EN LA SALUD FÍSICA Y EMOCIONAL DE LOS COLABORADORES?

Si: 63,59%

No: 36,20%

EN TU ORGANIZACIÓN, ¿HAN IMPLEMENTADO LA MODALIDAD DE TRABAJO DE HOME OFFICE?

No: 18,96%

Si: 81,03%

EN CASO AFIRMATIVO, ¿CONTINÚAN TRABAJANDO CON ESTA MODALIDAD?

No: 39,67%

Si: 36,20%

Trabajamos con ambas modalidades: 24,13%

¿CREÉS QUE LA MODALIDAD DE TRABAJO REMOTO AYUDA A MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD?

Si: 55,17%

No: 44,82%

EN CASO AFIRMATIVO, JUSTIFIQUE SU RESPUESTA.

Algunas respuestas:

Tienes dos horas más por día evitando los traslados - Le da a uno mayor libertad para poder manejarse con los horarios - optimización de tiempos - Mejora de compromiso - En nuestra organización no lo implementamos por razones operativas - En casa me rinde mejor el tiempo, y puedo concentrarme mejor - permite que cada uno trabaje a su ritmo sin dejar de lado los deadlines - Uno trabaja más distendido. Se puede dar un mejor uso del tiempo, personal y laboral - Al poder el empleado manejar sus propios tiempos encuentra más fácilmente el momento del día en el cual es más productivo - Permite desarrollar otras actividades y hay mayor libertad horaria - Mayor flexibilidad horaria y mejor manejo del tiempo. Sin embargo, hay casos donde trabajar remoto le genera conflictos a nivel familiar y eso también debe ser atendido y gestionado - No se pierde tiempo en traslado mejora las condiciones generales - permite una mayor comodidad de trabajo abarata los costos empresariales - El aumento en la productividad depende de la situación de cada individuo, por esta razón, algunos colaboradores han preferido retornar a la presencialidad y otros trabajar de forma remota - me siento más tranquila, enfocada, motivada, reconocida, ahorro tiempo de transporte y mal tiempo, me siento cómoda. Flexibilidad, menos estrés - el híbrido siempre es la mejor modalidad, con pautas claras entre empleado y empresa - Las personas se sienten cómodas en su hogar y rinden más - hay más compromiso dentro de la informalidad del hogar, es más relajado - hay tareas que se puede rendir más estando desconectada de la dinámica cotidiana de trabajo - A veces sí y a veces no. En caso de no tener hijos o personas que dependan de uno en el hogar, puede ser más productivo, sobre todo si trabajas en un espacio compartido.

¿QUÉ ES LO MÁS IMPORTANTE PARA USTED EN SU TRABAJO?

Beneficios corporativos: 1,72%

Buen ambiente laboral: 18,96%

Flexibilidad en la jornada laboral: 10,34%

Reconocimiento de los directivos: 1,72%

Equilibrio entre vida laboral y personal: 34,48%

Salario Acorde: 22,41%

HOY EN DÍA, ¿CUENTAN CON BENEFICIOS CORPORATIVOS EN TU ORGANIZACIÓN (DESCUENTOS, CONVENIOS, KITS ESCOLARES, ETCÉTERA)?

No: 44,82%

Si: 55,17%

¿QUÉ TIPO DE BENEFICIO CREÉS QUE ES MÁS ÚTIL PARA LOS COLABORADORES?

Cursos y capacitaciones profesionales gratuitos: 43,10%

Gift Cards: 15,51%

Descuentos en Comercios: 29,31%

Programas de puntos: 1,72%

¿CREÉS QUE EN TU ORGANIZACIÓN EXISTE UNA COMUNICACIÓN FLUÍDA ENTRE TODAS LAS ÁREAS?

Si: 62,06%

No: 37,93%

EN TU ORGANIZACIÓN, ¿HAN IMPLEMENTADO ALGUNA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA PARA MEJORAR EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES?

NO: 70,68%

Si: 29,31%

EN CASO AFIRMATIVO, ¿CUÁL?

Algunas respuestas:

Se les dotó a los equipos de pago de internet - Teletrabajo con equipamiento tecnológico y otros a cargo de la empresa - facilidades para implementar trabajo remoto cuando es posible - En parte de comunicación grupos de WhatsApp, reuniones virtuales - Existen programas para cálculo sueldos para aumentos salariales proactivos dos veces al año - Una central telefónica que no depende del lugar en el que estas, wifi libre, CRM donde toda la información fluye y se comparte - Suministro de herramientas tecnológicas para los puestos que pueden realizar teletrabajo.

¿QUÉ TIPO DE DESCUENTOS CREÉS QUE SON MÁS ÚTILES PARA LOS COLABORADORES?

Descuentos en Educación: 22,41%

Supermercados: 51,72%

Tecnología: 3,44%

Gimnasios: 1,72%

Turismo: 6,89%

¿IMPLEMENTARON ALGUNO DE LOS SIGUIENTES BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN?

Día Flexible: 37,93%

Organizar actividades deportivas entre los empleados: 6,98%

Día libre para desconectarse: 3,44%

Realizar charlas sobre nutrición y vida saludable: 5,17%

Dedicar un espacio en la empresa al ejercicio físico: 5,17%

Posibilidad de tomarse un día libre para correr una maratón o competir en algún deporte:
5,17%

Capacitaciones: 25,86%

2. Matriz FODA completa

ENTORNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. Importancia que ha cobrado el "employee centricity" y el "employee branding" dentro de las empresas.</p> <p>2. Necesidad que tienen las empresas de contar con un programa de beneficios para poder ser competitivos en el mercado laboral.</p> <p>3. Necesidad de las personas de lograr un balance entre la vida y el trabajo, incrementado por el contexto de la pandemia por Covid-19.</p> <p>4. Importancia que ha cobrado la salud mental de los empleados para el éxito y buen desarrollo de las empresa.</p> <p>5. Crecimiento de un mercado que necesita ser abastecido.</p> <p>6. Visualización clara de los segmentos de mercado que aún no están atendidos.</p>	<p>1. Exigencia de exclusividad de parte de nuestros clientes. Dificultad para aumentar el market share.</p> <p>2. Reducción de costos de las empresas debido a la crisis económica que enfrenta el país.</p> <p>3. Decisión de las empresas de no tercerizar servicios.</p> <p>4. Existencia de competidores conocidos y bien posicionados.</p> <p>5. Posible entrada al mercado de nuevos competidores.</p> <p>6. Alta inflación y fluctuación de precios. Dificultad para maximizar las ganancias.</p>
<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p> <p>Comunicar la propuesta de valor de la marca, haciendo hincapié en lo importante que es para las PYMes contar con un programa de fidelización para sus empleados.</p>	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p> <p>Comunicar la propuesta de valor de la marca, resaltando los beneficios económicos y operativos de tercerizar los programas de fidelización, y las capacidades que tiene la empresa de cubrir todas las necesidades.</p>
<p>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</p> <p>Ingresar al mercado con una propuesta integral competente ofreciendo beneficios diferenciales a aquellas empresas que nos elijan como partner y que nos ayuden a dar a conocer nuestros servicios.</p>	<p>ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA</p> <p>Ingresar al mercado bajo acuerdos con proveedores reconocidos en el sector en el que operan para lograr mayor visibilidad hasta alcanzar el posicionamiento deseado por la empresa.</p>
<p>F O R T A L E Z A S</p> <p>1. Posicionamiento y propuesta de valor enfocada en pequeñas y medianas empresas con gran potencial de crecimiento.</p> <p>2. Conocimiento de los competidores existentes actualmente en el mercado y sus debilidades.</p> <p>3. Amplia capacidad de innovar en la propuesta de valor y adaptar el servicio ofrecido dependiendo las necesidades del cliente.</p> <p>4. Equipo de trabajo capacitado en el área.</p> <p>5. Actitud proactiva de los empleados enfocada en el rápido crecimiento y posicionamiento de la empresa.</p> <p>6. Capacidad de establecer acuerdos con partners, proveedores y clientes a largo plazo.</p>	<p>D E B I L I D A D E S</p> <p>1. Limitación de capital económico.</p> <p>2. Bajo awareness.</p> <p>3. En la etapa inicial, bajo poder de negociación con partners y proveedores.</p> <p>4. Bajo presupuesto para acciones de marketing y comunicación.</p> <p>5. Bajo presupuesto para invertir en tecnología. Necesidad de usar herramientas enlatadas.</p>

3. Ejercicios del Plan económico financiero

Ingresos

3.1. Estimación de ingresos por ventas de paquetes

Precio de paquete por empleado	Fee de mantenimiento	Fee de mantenimiento (USD)
Basic	\$ 1.500,00	\$ 12,32
Silver	\$ 3.000,00	\$ 24,64
Gold	\$ 5.000,00	\$ 41,07

	2023	2024	2025
Cantidad de contratos (anual)	30	50	80
Promedio empleados por empresa	82	82	82
Total empleados	2460	4100	6560

Share de ventas por paquete	2023	2024	2025	avg
Basic	50%	40%	40%	43%
Silver	25%	35%	30%	30%
Gold	25%	25%	30%	27%

Cant. De paquetes vendidos	2023	2024	2025
Basic	1230	1640	2624
Silver	615	1435	1968
Gold	615	1025	1968
Total de ventas	2460	4100	6560

3.2. Estimación de ingresos por comisión de consumo de créditos

Minimo de compra por empleado (anual)			
Basic	120.000		
Silver	144.000		
Gold	180.000		

Cant. De créditos vendidos	2023	2024	2025
Basic	147.600.000	196.800.000	314.880.000
Silver	88.560.000	206.640.000	283.392.000
Gold	110.700.000	184.500.000	354.240.000
Total créditos vendidos	346.860.000	587.940.000	952.512.000

Ingreso por consumo de créditos (USD)	\$ 569.791	\$ 965.815	\$ 1.564.701
--	-------------------	-------------------	---------------------

3.3. Estimación de ingresos por fee de comunicación

	2023	2024	2025
Cant de contratos con fee de comunicación	1	4	6
Ingresos por Fee anual de comunicación (USD)	\$ 1.478	\$ 5.914	\$ 8.871
Precio fee mensual de comunicación (USD)	\$ 123		

Costos

3.4. Estimación de costos ejecutivos de cuentas

Estimación de costos EECC

Costo remuneración EECC (\$)	\$ 2.418.000
Costo remuneración EECC (USD)	\$ 19.860,37

	2023	2024	2025
Cantidad de contratos (anual)	30	50	80
Cant. De EECC	3	5	8
Costo headcount EECC (USD)	\$ 59.581,11	\$ 99.301,85	\$ 158.882,96

3.5. Estimación de costo ejecutivo de ventas

Costo variable equipo comercial (Sales)

Bono por ventas	3%
Costo promedio por contrato (ARS)	\$7.020
Costo promedio por contrato (USD)	\$58

Cantidad de empleados	Fee de mantenimiento
Paquetes Basic	\$1.500
Paquetes Silver	\$3.000
Paquetes Gold	\$5.000
Total	\$234.000

Total monto por contrato	\$234.000
--------------------------	-----------

Gastos

3.6. Estimación de gastos equipo de ventas

Comercialización - Sales	2023	2024	2025
Cant. contratos anuales	30	50	80
Cant. de Sales Managers	6	10	16
Costo fijo Total Sales (ARS)	\$ 11.606.400	\$ 19.344.000	\$ 30.950.400
Costo fijo Total Sales (USD)	\$ 95.330	\$ 158.883	\$ 254.213

3.7. Estimación de gastos equipo de administración y finanzas

Administración y finanzas

Sueldo promedio Analista Adm & Finanzas (ARS)	\$ 2.340.000
Sueldo anual Board (Founder CEO) (ARS)	\$ 4.550.000
Sueldo anual Board (USD)	\$ 37.372
Costo unitario Board (USD)	\$ 46.341
Sueldo promedio Adm & Finanzas (USD)	\$ 19.220
Costo unitario Adm & Finanzas (USD)	\$ 23.832

	2023	2024	2025
Headcount Board	1	1	1
Headcount Adm & Finanzas	0	1	2
Costo total Board	\$ 46.341	\$ 46.341	\$ 46.341
Costo total Analista Adm & finanzas	\$ -	\$ 23.832	\$ 47.665
Costo total Adm & Finanzas (USD)	\$ 46.341	\$ 70.173	\$ 94.006

3.8. Estimación de gastos equipo de sourcing

Sourcing	2023	2024	2025
Cantidad de proveedores	15	40	60
Cant de Ejecutivo Sourcing necesarios	2	4	6
Costo Ejecutivos Sourcing (ARS)	\$ 4.836.000	\$ 9.672.000	\$ 14.508.000
Costo Ejecutivos Sourcing (USD)	\$ 39.721	\$ 79.441	\$ 119.162

3.9. Estimación de gastos equipo de tecnología

Headcount Tech	2023	2024	2025
Mantenimiento App a usuarios	2	4	5
Mantenimiento BO para clientes	1	2	3
Mantenimiento Sitio Web	1	1	2
Total Headcount Tech	4	7	10
Costo anual headcount Tech (USD)	\$ 158.883	\$ 278.045	\$ 397.207

3.10. Estimación de gastos alquiler de coworking.

Alquiler Co-Working	2023	2024	2025
Alquiler de sala de reunión y espacio de co-work mensual (ARS)	\$ 80.000	120000	160000
Alquiler anual co-work (ARS)	\$ 960.000	\$ 1.440.000	\$ 1.920.000
Alquiler anual co-work (USD)	\$ 7.885	\$ 11.828	\$ 15.770

CAPEX

3.11. Estimación de inversión en bienes muebles

Bienes Muebles

Costo Computadora (USD) \$ 1.000

Cant de computadoras	2023	2024	2025
Ejecutivos de cuenta	3	5	8
Sales	6	10	16
Sourcing	2	4	6
Adm & Finanzas	1	2	3
Tecnología	4	7	10
Total	16	28	43
Variación	16	12	31

3.12. Estimación de inversión en bienes intangibles (software).

Activos intangibles

	Estimación de esfuerzo equipo Tech (meses)*
Aplicación marca blanca	3
Back Office	2
Sitio Web	0,5
Total esfuerzo (meses)	5,5

*Suponemos todo el equipo trabajando en serie sobre cada una de las iniciativas anteriores

Equipo	Costo Mensual (USD)
Desarrollador FE Sr.	\$ 3.055
Desarrollador Full stack Sr.	\$ 3.055
UX Designer Sr.	\$ 3.055
Total costo mensual equipo tech (USD)	\$ 9.166
Costo desarrollo software	\$ 50.415