



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

***“360 Rapport: la gestión integral de la comunicación en un solo
lugar”***

Autor: Marina E. Giménez

DNI: 28705501

Mentor de Tesis: Prof. Pedro Frías

Buenos Aires, diciembre de 2020



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

“360 Rapport: la gestión integral de la comunicación en un solo lugar”



Autor:

Marina E. Giménez

DNI: 28705501

Mentor de Tesis: Prof. Pedro Frías

Buenos Aires, diciembre de 2020

Resumen Ejecutivo

El mundo de la comunicación y su gestión se ha transformado de una manera tan vertiginosa que, en un período muy breve, se han generado cambios funcionales y estructurales en las áreas de Comunicación de las grandes empresas. Estos departamentos han debido sumar nuevas sub-áreas, como: Asuntos públicos, Reputación, Comunicación interna, Social media, entre otros.

Por otra parte, la actividad cada vez más creciente de las redes sociales y su incidencia en las audiencias minuto a minuto exigen la medición de la performance de empresas y marcas en tiempo real. Sumado a esto, encontramos un escenario con una profusa falta de uniformidad y claridad en los indicadores de gestión de la Comunicación de distintas empresas.

Este panorama heterogéneo de desafíos tan dispares impacta en el Director de Comunicación de las organizaciones de modo tal que se ve obligado a destinar una alta inversión en tiempo, dinero y recursos humanos sólo para realizar una de sus funciones: elaborar reportes de su gestión. Cabe agregar que dichos reportes no siempre resultan comprensibles para el CEO y la Alta Dirección por tratarse de datos que no son de su área de especialidad. En tercer lugar, y fundamental: hasta ahora los informes se emiten al final de la gestión, es decir, cuando ya no es posible revertir sus alcances, y menos aún, recalcular y corregir efectos no deseados “sobre la marcha”.

Resulta impensable haber gestionado hasta ahora los reportes de comunicación corporativa en forma asincrónica y fragmentada. Nos preguntamos cómo es posible haberse manejado a tientas en un área tan sensible sin una visión holística que resolviera las necesidades de los Directores de Comunicación y Asuntos Públicos en forma integral.

Es por esto que hemos diseñado una herramienta de gestión de la Comunicación que reúne todos los indicadores a través de variables claras y universales, con información en tiempo real en un solo tablero de control. Esta solución, a la que hemos denominado **360 Rapport**, consiste en un *dashboard* conformado por cuatro

dimensiones clave: Comunicación interna, Comunicación externa, Posicionamiento del CEO y del C-Level, y Relacionamiento.

360 Rapport ofrece una visión 360 de la gestión, y a la vez, de cada dimensión puesto que detalla la composición de cada una de ellas señalando los resultados de cada uno de los indicadores y alertando al DirCom de aquellos con bajo desempeño. Por ser 100% customizable, se adapta con ductilidad a la medida de los objetivos estratégicos definidos por el DirCom. Sus resultados son de fácil interpretación y descarga. 360 Rapport optimiza la inversión de tiempo y recursos, logrando una integración de las variables de gestión de la comunicación inédita hasta ahora. Se trata de la primera herramienta de comunicación corporativa con foco en resultados que habilita la mejora continua en función de los objetivos de cada compañía.

El equipo emprendedor está conformado por Anabel Likay, quien cuenta con más de 10 años de experiencia en Operaciones, y Marina Giménez, con 20 años de experiencia en Comunicación y Periodismo.

Mientras que Anabel Likay enfocará el negocio en Argentina¹, en el presente Trabajo Final de Graduación desarrollaremos el Negocio de 360 Rapport para Latinoamérica detallando el plan para el desembarco en Chile, Perú y Colombia en una primera etapa. 360 Rapport LATAM será una unidad de negocios de 360 Rapport Argentina específica para el desarrollo del negocio en los países de la región.

Las grandes empresas de los países de Latinoamérica antes citados (Chile: 900, Perú: 14000 y Colombia 6800) invierten 208.320.000 dólares al año en servicios de Comunicación²; por lo tanto, esta cifra representa el mercado total al que 360 Rapport LATAM podría acceder.

¹ Véase TFG, LIKAY ANABEL, 360 Rapport Argentina.

² Chile: Diario el Día - <http://www.diarioeldia.cl/economia/emprendimiento/99-empresas-en-region-son-pymes-mayoria-se-dedica-comercio>;

Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf

Colombia: Economía Aplicada: <http://www.economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>

Con una inversión inicial de 18000 dólares y un margen neto del 27%, el negocio llega al punto de equilibrio en el año 3, atendiendo a 20 empresas clientes en dicho año.



Universidad de
SanAndrés

Contenido

Resumen Ejecutivo	2
Agradecimientos	8
1. El cliente y el usuario de 360 Rapport.....	11
Descripción de la necesidad / problema que se pretende resolver.....	11
Descripción de/los segmentos de clientes potenciales que tienen el problema.....	12
Descripción del segmento target	13
Arquetipo de Persona (Director Comunicaciones).....	13
Proceso de validación de la necesidad.....	16
Entrevistas digitales a Directores de Comunicación	16
Descubrimientos relevantes.....	17
Mapa de Empatía	18
2. La propuesta de valor.....	20
La propuesta de valor de 360 Rapport y sus beneficios	20
Atributos diferenciales de 360 Rapport.....	22
Construcción del Producto Mínimo Viable y validación	23
Tercera vuelta de entrevistas: definición de preguntas para validar hipótesis y testear prototipo	26
Validación de Hipótesis	26
Hipótesis 1.....	27
Hipótesis 2	27
Hipótesis 3.....	27
Hipótesis 4.....	28
Otro aspecto a relevar.....	28
3. El product market fit	30
Fit entre Cliente target y propuesta.....	30
MVP y Validación.....	32
4. El tamaño de la oportunidad. La competencia. El contexto. La Industria	33
Mercado Objetivo	33
Tamaño de mercado: TAM – SAM – SOM.....	33
Competencia	34
Principales competidores.....	34

Fortalezas y debilidades de 360 Rapport y Horse	36
Contexto	37
Industria	40
Descripción de la industria/sector	40
La cadena de valor de la industria.....	42
Las 5 fuerzas Porter en la Comunicación Corporativa	43
5. El modelo de negocios	45
El modelo para captar la oportunidad y generar dinero.....	45
Insumos y actividades claves- Key Partnerships	47
Actividades claves:	47
Recursos claves	47
Asociaciones claves:	48
Modelo de ingresos y <i>pricing</i>	49
Estrategia de Pricing - Posicionamiento frente a la competencia:	49
Descuentos y bonificaciones – Financiación	50
6. Go to Market	51
Estrategia de entrada al mercado	51
Estrategia de gestión del <i>funnel</i> de ventas	51
Proceso de Venta escalable	53
Definición de canales	54
<i>Customer Lifetime Value</i> y el costo de adquisición	55
Customer Acquisition Cost (CAC)	55
<i>Lifetime value of customer</i> (CLV).....	57
7. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	59
<i>Supply chain</i> del emprendimiento	59
Prestación de servicio: capacidades-cuellos de botella	60
Principales recursos y actividades clave necesarios	60
8. Implementación del negocio.....	62
Estrategia de implementación	62
Metas-Planes de crecimiento.....	62
Localización de 360 Rapport	62
Estructura Operativa	63
9. Equipo emprendedor, estructura directiva.....	64

10. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión	66
Modelo de Generación de Beneficios	67
Proyección de Participación de Mercado-Costos.....	67
Elementos de valor claves del Negocio	68
Punto de equilibrio económico	69
Cuadro de resultados: Resultado operativo-Resultado Neto	69
Impacto impositivo del Impuesto a las Ganancias-Promoción Industrial y gastos de exportación	70
Requerimientos de inversión y financiamiento	71
Flujo de Fondos del negocio.....	71
Monto y destino de la inversión inicial-Financiamiento y Recupero	72
Retorno sobre capital invertido (TIR).....	72
11. Condiciones para la viabilidad del negocio	73
Viabilidad financiera del negocio	73
Costo del capital	73
Creación de valor económico (VAN)	73
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	74
Análisis de sensibilidad y estrés	75
Aspectos legales y regulatorios.....	75
Tipo de sociedad a crear- Impuestos-Habilitaciones	75
12. Fuentes y Bibliografía	77
13. Anexos	80
Anexo 1: Entrevistas de Primera Aproximación.....	80
Anexo 2: Links entrevistas Segunda aproximación	80
Anexo 3: Validación Prototipo	80
Anexo 4: Activos Digitales-Flyer MailChimp.....	82
Anexo 5: Activos Digitales-Sponsored Content en Linked In	83
Anexo 6: Video Ads (contiene link)	84
Anexo 7: Equipo emprendedor	84
Anexo 8: Estructura Directiva.....	85

Agradecimientos

A **Anabel Likay**, mi gran compañera y amiga de ruta en este MBA, quien supo interpretar desde un primer momento la idea de negocio.

A **Pedro Frías**, nuestro mentor y guía en todo el proceso. La simpleza y, al mismo tiempo, las sofisticaciones en cada una de las sesiones de trabajo con él me han enriquecido enormemente.

A **Carlos Suzanne**, nuestro coach, quien nos aconsejó y escuchó en numerosas oportunidades, orientándonos con su sabiduría.

A **Alejandro Germe**, gracias por sus consejos para la elaboración de este trabajo.

A los **profesores del EMBA**, quienes nos dotaron de conocimiento, casos y herramientas para poder desarrollar este trabajo.

Al **Grupo 1 (Tincho, Juanjo y la reciente mamá Lourdes)** con quienes compartí estos quince meses de aprendizaje y crecimiento.

A todo el **Grupo PHRÓNESIS**, a su **Presidente**, a mi **Director** y a todo mi equipo de trabajo. No sólo me han otorgado el tiempo para cursar, sino que, además, me han alentado, explicado ciertos temas y hemos implementado juntos muchos de los conocimientos que adquirí durante el Master.

A mis padres, **Norma y Juan Carlos**; su ejemplo y su gran esfuerzo tienen relación directa con mis logros actuales.

A mi esposo **Martín** y a mis hijos **Clarita** y **Juan Martín**. Gracias por el apoyo y perdón por las ausencias. Sin el aliento de ellos hubiese sido imposible llegar a la meta.

Y, por último, a todos aquellos que confiaron en mí y me abrieron los ojos acerca de todo lo que era capaz de lograr. A todas esas personas que me inspiraron y motivaron ¡Muchas gracias!

Introducción y antecedentes

La idea de negocios que desarrollaremos en este trabajo surge de una necesidad concreta que se me ha presentado en mi rol de Gerente de Comunicación de una compañía y que, a su vez, he validado con colegas de diversas industrias.

Todos padecemos los periodos de presentación de resultados de gestión, y también, somos conscientes de que en nuestros informes de resultados no logramos capturar todo el valor que genera el área de Comunicación. A todos se nos dificulta controlar minuto a minuto la totalidad de las variables y, en último lugar, sabemos la falta de comprensión de nuestros indicadores de gestión para el CEO.

Asimismo, junto con Anabel Likay, compañera en esta dupla emprendedora, nos encontramos en una etapa de factibilidad de crear nuestra propia consultora de comunicación incorporando a 360 Rapport como nuestra herramienta diferencial; motivo por el cual denominaremos a la compañía 360 Rapport.

En la actualidad no hay ninguna consultora de comunicación en el país y en la región que tenga como fortaleza el área de resultados de gestión/*performance* de la Comunicación y que logre realizar una integración de fuentes y datos como lo que se plantea en este trabajo.

Universidad de
San Andrés

Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

El presente plan de negocios tiene como base la aplicación de la metodología desarrollada por Osterwalder: Mapa de Empatía, Value Proposition, Context Map y Business Model.

Asimismo, se identificaron las características del mercado de la Comunicación Estratégica y el rol de los Directores de Comunicación en las grandes empresas a través de fuentes primarias y secundarias. Se analizó el nivel de competitividad en el mercado de Latinoamérica mediante la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Además, se estudiaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Negocio.

Se abordó el contexto de la industria, la cadena de valor del negocio, se analizaron los planes de operaciones, recursos humanos y marketing, los cuales, se diseñaron para cumplir con los objetivos del plan de negocios.

Finalmente se examina la viabilidad económica y financiera del negocio mediante conceptos y herramientas fundamentales: proyección de Estado de Resultados, Flujo de Fondos, tasas, herramientas de evaluación de proyectos y rentabilidad.

1. El cliente y el usuario de 360 Rapport

Descripción de la necesidad / problema que se pretende resolver

El dinamismo, la multidimensionalidad y la velocidad que ha adquirido la comunicación organizacional en los últimos años ha sido exponencial. La constante transformación sumada a la explosión de las tecnologías digitales exige a los Directores de Comunicación y Asuntos Públicos una constatación medible, minuto a minuto, de cada una de las variables de su gestión. Por un lado, los DirCom tienen el objetivo de reportar los resultados de su área, y por otro, realizar los ajustes necesarios a la estrategia de comunicación, en función a la estrategia general de la compañía. Hemos detectado que, para cumplir ambos requerimientos, es necesario articular la gestión de las multiplataformas con la inmediatez suficiente como para poder incorporar mejoras con el máximo grado de celeridad, es decir: contar con una herramienta que habilite la disponibilidad de los resultados de forma rápida posibilitando la implementación de un Plan B sobre la marcha y no al final de la ejecución del plan original de comunicación.

En sus inicios, el Departamento de Comunicación de una empresa cubría dos subáreas de tareas claramente diferenciadas: Comunicación externa, orientada a las acciones de prensa, y Comunicación interna, a cargo de dos (máximo tres) canales de comunicación corporativa de puertas adentro de la organización. En la actualidad, se han ido anexando otras subáreas, en virtud de nuevas tareas, variables y métodos que se fueron introduciendo en el campo de la comunicación corporativa. Tal es el caso de la transformación digital y las narrativas transmedia, la relevancia del posicionamiento corporativo, la reputación y la irrupción de múltiples canales de retroalimentación con una interactividad inédita, sumado a la preponderancia de los mensajes audiovisuales que amplían de manera prácticamente inabarcable la cantidad y diversidad de **variables a controlar y reportar** que tiene hoy un equipo de Comunicación.

Para muchos presidentes o CEOs de empresas no siempre es del todo claro cuál es el aporte del área de Comunicación a los resultados del negocio. Por esta razón,

los DirCom necesitan brindarles **variables claras y únicas que les faciliten la comprensión de la gestión de la comunicación**. Por consiguiente, podemos afirmar que nuestras empresas clientes son las grandes empresas de Latinoamérica; sin embargo, el usuario principal de **360 Rapport** es el Director de Comunicación y su equipo.

Los tres mayores problemas que afectan a los Directores de Comunicación en la actualidad son: el control del minuto a minuto, la cuantiosa gama de variables a observar, y la falta de lecturabilidad y comprensibilidad de los indicadores de comunicación que hasta ahora se ofrecían.

Por otra parte, la **reputación del CEO y del C-LEVEL** de las grandes empresas, así como la construcción de su marca personal, su posicionamiento y vinculación pública, son un aspecto crucial en la construcción de una identidad sólida y compartida. En su mayor parte, esta tarea depende de las acciones del Director de Comunicación, quien hasta ahora no cuenta con una herramienta que haga factible medir los resultados de dichas acciones de legitimación pública.

Descripción de/los segmentos de clientes potenciales que tienen el problema

El segmento de usuarios potenciales que presentan el problema descrito anteriormente está conformado por Directores y Gerentes de Comunicación y/o Asuntos Públicos de grandes empresas de Latinoamérica.

Según el *Oxford-GlobeScan Corporate Affairs and Communications Survey Report 2020*, en la actualidad las prioridades de la función del DirCom son:

- Proteger la reputación de la empresa y construir confianza
- Lograr el *engagement* de todos los *stakeholders*
- Diseñar e implementar la comunicación estratégica

Además, esta misma encuesta señala que la irrupción del COVID-19 ha puesto nuevamente sobre la mesa la relevancia de la comunicación interna en su gestión.³ Según resultados del Key Communication Indicators (KCI) elaborado por AmCham en conjunto con la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral, en relación a la comunicación interna de la crisis el **87,5%** de las empresas dijo que incrementó la gestión inmediata de la comunicación interna de la crisis, un **78,8%** los protocolos de comunicación interna y un **59,4%** la comunicación por unidad de negocio.⁴

Descripción del segmento target

Como hemos mencionado anteriormente, el segmento *target* está representado por los Directores de Comunicación y Asuntos Públicos de empresas de Latinoamérica. A continuación, se detalla el arquetipo de persona trabajado para este negocio.

Arquetipo de Persona (Director Comunicaciones)

Nombre: Cristina Botero

Edad: 40/45 años

Ingresos: 5500 usd mensuales

Tamaño familiar: soltera o en pareja con 1 ó 2 hijos

Geografía: vive en Bogotá.

Actividades/lifestyle: deportes, mucha actividad social y cultural.

Intereses: lectura, buena comida y bebida, buena música, viajes, hábitos saludables de vida.

Actitudes: mente abierta, cosmopolita, curiosa, reflexiva, interesada por todos los temas y tendencias mundiales, estudiosa.

Valores: camaradería, reputación, ante todo: la amistad

³ Oxford-GlobeScan Corporate Affairs Survey, Survey Report, University of Oxford, Said Business School, 2020.

⁴ Key Communication Indicator, AmCham, Escuela de Posgrados de Comunicación, Universidad Austral, noviembre 2020: [KCI – Key Communication Indicators](#)

Opiniones: toma postura frente a causas sociales, amante de los largos debates y las extensas reflexiones.

Ocasiones de compra:

- Prioriza la compra de herramientas y servicios que optimicen sus tiempos
- Compra cuando un colega de prestigio se lo recomienda.
- Invierte en el área cuando sabe que esta acción impactará en su posicionamiento interno y externo.

Facilitadores de compra:

- Que sea una herramienta 100% confiable y que ya haya sido probada.
- La recomendación de un colega contribuye a la compra.
- Que sea mencionada en los grandes medios de comunicación
- Que el CEO esté de acuerdo con su adquisición.

Drivers de compra (disparadores de compra):

- Funcionalidad.
- Innovación – “Algo novedoso” – diferente.
- Contribución al posicionamiento personal y de la compañía.
- Amplitud en las variables.
- Profundidad en el nivel de reporting.
- Que sea una herramienta que los presente como vanguardistas.
- Que brinde datos para la acción posterior.

En los párrafos anteriores se ha presentado la figura del Director de Comunicación desde su rol en la empresa, asimismo se ha realizado un análisis del **arquetipo de persona** para conocer las necesidades reales al momento de desarrollarse como profesional desde la mirada individual.



Fig. 1 | Arquetipo Directora de Comunicación de Colombia

En función de lo mencionado, y poniendo el foco en las dimensiones analizadas en el usuario de 360 Rapport que explican las causas por las que tomaría la decisión de compra surgen los trabajos a realizar y la priorización de los mismos. Aquí se puede observar que lo que el negocio debe resolver a los Directores de Comunicación y Asuntos Públicos es principalmente optimizar tiempos, proveer métricas de su gestión de manera diaria, facilitar la lectura del posicionamiento de la empresa frente a los *stakeholders* objetivo y fortalecer su propio posicionamiento frente al CEO y demás colegas.



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

Fig. 2 | Clasificación de necesidades y priorización

Proceso de validación de la necesidad

Entrevistas digitales a Directores de Comunicación

El actual contexto global establecido a raíz de la pandemia por COVID-19 ha llevado al forzamiento de la implementación de tecnologías digitales en áreas donde antes no se utilizaban estas herramientas. Una de las ventajas que creemos aportaron las TICS a la fase del relevamiento ha sido la posibilidad de acercarnos a los DirComs a partir de entrevistas realizadas a través de plataformas como Survey Monkey (ver Anexo 1). Esto nos permitió contactar a Directores y Gerentes del Área de Comunicaciones de distintas empresas de LATAM, entre ellas: Visa, General Electric, Marriott Hoteles, entre otras.

El primer contacto se orientó a conocer la función específica que desarrollan los DirComs en cuanto a qué variables miden, quién realiza los reportes, qué herramientas utilizan y cuál es la periodicidad de la lectura de esos datos.

En una segunda aproximación, y con el fin de hacer foco en las emociones de nuestro mercado objetivo, descubrir dolores y aproximarnos a su visión interna, hemos realizado entrevistas del tipo 1 a 1. En las mismas hemos desarrollado una serie de preguntas específicas a cuatro Gerentes/Directores de empresas

referentes, como puede verse en el Anexo 2. Consideramos de alta relevancia comprender el impacto del trabajo del DirCom en los resultados económicos de la empresa, en la relación con el CEO, así como conocer en profundidad cómo se posiciona el DirCom frente a los diferentes *stakeholders*, sus dificultades para desarrollar los reportes de su gestión y con qué herramienta/proceso cree que podría resolver esos inconvenientes.

Descubrimientos relevantes

Como resultado de lo relevado en las entrevistas realizadas a los potenciales usuarios, podemos establecer tres grupos de lo que se denomina *Consumer insights*: **Tiempo, Estatus + Posicionamiento personal y Posicionamiento Corporativo/C-Level.**

En la variable **Tiempo**, los DirCom compartieron algunas constantes, como, por ejemplo:

- Trabajo *full time*
- Agendas “apretadas”
- 80% de su tiempo invertido en reuniones
- Estar “conectados 24x7”
- Gran inversión de tiempo en la elaboración de reportes
- Poco tiempo disponible para ocio/entretenimiento

En la variable **Estatus y Posicionamiento**, encontramos:

- Asistir a eventos sociales
- Formar parte de grupo de élite de comunicación
- Trabajar en su imagen y posicionamiento
- Ser *influencers*
- Participar en instituciones que nuclea a empresarios/Dircoms
- Generar estatus en grupos cerrados
- Ingresos muy altos

- Participar en congresos

Por último, en el aspecto **Posicionamiento Corporativo/C-Level**, se destacan:

- Escucha activa a los diferentes *stakeholders*
- Posicionar al CEO
- Informar al CEO sobre todas las variables en juego
- Demostrar el éxito de su gestión
- Atender los desafíos del CEO
- Resolver con eficacia las gestiones diarias
- Resolver con eficacia las gestiones a mediano y largo plazo
- Benchmarking entre Dircoms y CEOS

Hemos utilizado la información contenida en estos resultados a la hora de desarrollar nuestra estrategia competitiva.

Mapa de Empatía

Para conocer a los usuarios potenciales del producto y elaborar una propuesta de valor acorde, hemos recurrido a una herramienta que aporta información valiosa para tal fin: el mapa de empatía. Se trata de un lienzo utilizado con frecuencia en metodologías ágiles como el design thinking, que permite conocer y analizar diferentes aspectos relacionados con los sentimientos del usuario, y ajustar la propuesta en función de su perspectiva y sus necesidades, respondiendo a las preguntas:

- ¿Qué piensa y siente?
- ¿Qué escucha?
- ¿Qué hace?
- ¿Qué ve?
- ¿Cuáles son sus dolores?

- ¿Cuáles son sus necesidades?

A través del mapa de empatía se buscó conocer en profundidad a nuestro target, saber qué necesita y cuáles son sus intereses, qué ve, que escucha, qué dice, qué siente y qué piensa. Estos datos nos aportan información con respecto a qué esperaríamos de nuestra propuesta y de nosotros.

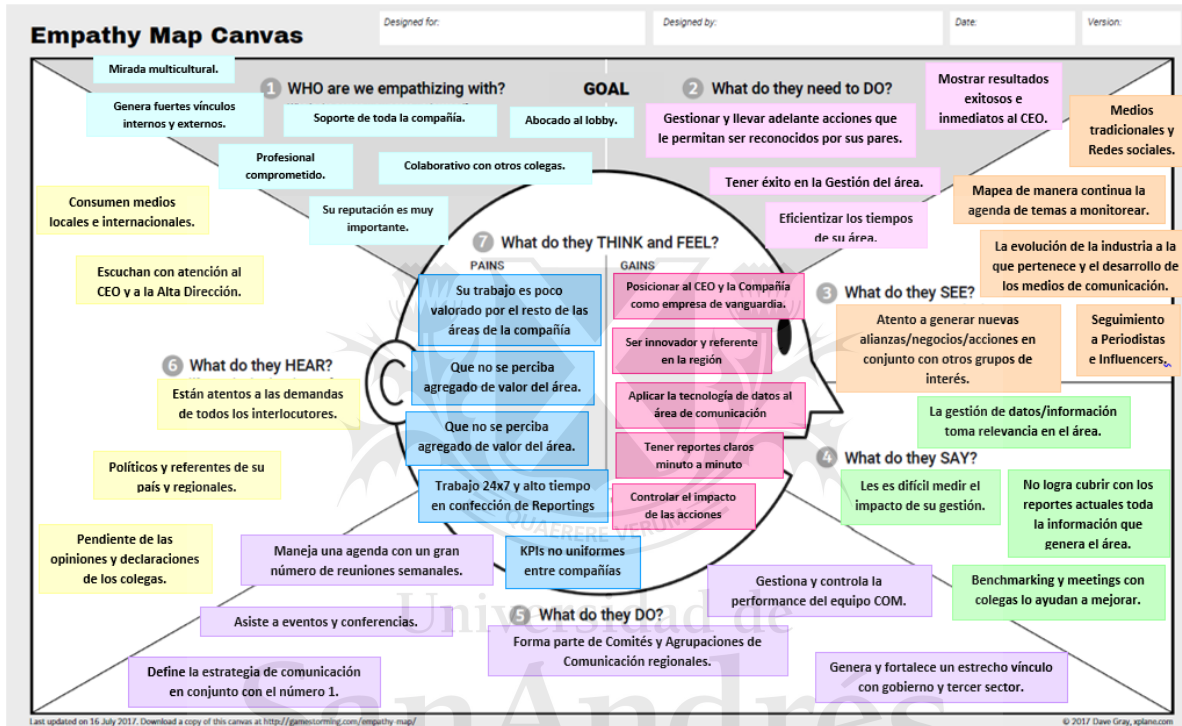


Fig. 3 | Mapa de empatía

Los Directores de Comunicación se autoperceben como profesionales selectos, cuya función dentro de las compañías se encuentra cada vez más ligada al posicionamiento estratégico de la organización. En tal sentido, el posicionamiento del CEO ocupa un lugar clave. Con el fin de reforzar su relevancia en la alta dirección y lograr ser considerado “proveedor de un servicio de inteligencia” en la estrategia corporativa, mostrará mayor receptividad a herramientas que le permitan visualizar su gestión de manera simple y ágil, con el componente clave de la lectura de resultados parciales de la gestión de comunicación en tiempo real, lo que permite

visualizar la evolución de las conversaciones y los alcances a medida que acontecen.

Además, comprará todo aquello que fortalezca su reputación con sus colegas.

2. La propuesta de valor

La propuesta de valor de 360 Rapport y sus beneficios

360 Rapport será una herramienta digital que desarrollará 360 Rapport Argentina. El proyecto de Intrapreneurship aquí trabajado consiste en una unidad de negocios que comercializará esta herramienta en el resto de América Latina a través del plan que aquí se detalla. Para acceder al uso y comercialización de 360 Rapport, Argentina cobrará un precio interno de transferencia del 25% a esta unidad regional. 360 Rapport es una plataforma innovadora que integra en un único tablero todas las dimensiones de Gestión de la Comunicación para los DirCom y/o Directores de Asuntos Públicos de grandes empresas de Latinoamérica, es decir, los indicadores de información, imagen y gestión, tanto externa como interna. El mismo permite visualizar los resultados diarios y mensuales de la gestión de las distintas subáreas de comunicación a su cargo, entre ellas, prensa, comunicación interna, comunicación de MKT, relacionamiento. Esta herramienta customizable admite ajustar la estrategia de comunicación y lograr el posicionamiento deseado ante los *stakeholders* en función de los objetivos de la compañía.

360 Rapport ofrece una visualización integral de toda la gestión de comunicación, con foco en los diferentes indicadores, en forma general y también individual. Es una herramienta sencilla de interpretar, descargar y utilizar y que, fundamentalmente, brinda el máximo de eficacia y confiabilidad de la información, optimizando la inversión de tiempo de analistas de comunicación en el armado de los reportes trimestrales de gestión. Por otra parte, el ahorro de recursos y tiempo de gestión permite aumentar la dedicación a la ejecución de proyectos y a la mejora constante en la estrategia de comunicación. Otro de sus puntos fuertes es el

seguimiento diario del KPI *Out Rap* (reputación externa), ligado a la performance de la comunicación externa día a día.

360 Rapport es la primera herramienta integral que resuelve simultáneamente la visualización y el análisis de los resultados de todas las áreas de comunicación para la mejora continua en función a los objetivos de cada empresa.

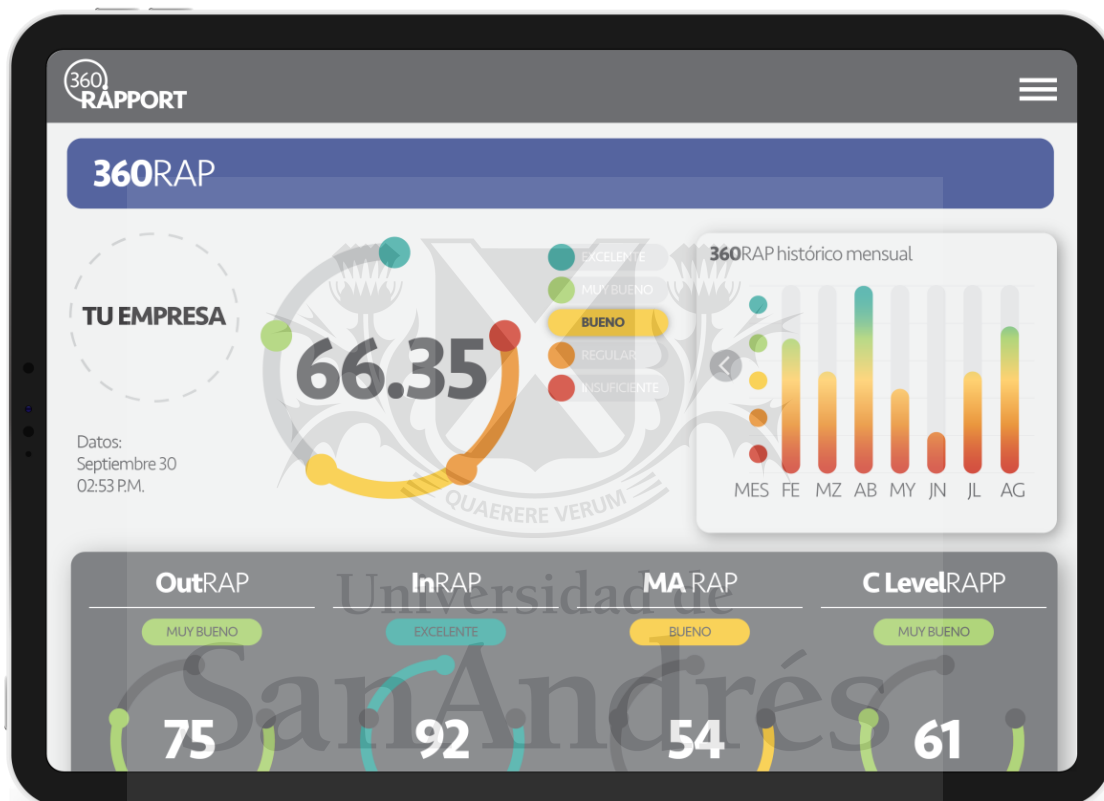


Fig. 4 | 360 Rapport – Tablero Integral



Fig. 5 | 360 Rapport – KPIS de la dimensión Posicionamiento CEO y C-LEVEL

Atributos diferenciales de 360 Rapport

Los atributos diferenciales de la propuesta de valor son:

- ✓ **Confidencialidad:** la privacidad de los datos provistos por las empresas es un tema de alta sensibilidad a la hora de establecer una línea de trabajo conjunta de manera transparente, ya que la información de comunicación puede afectar a la estrategia y condicionar o restringir decisiones clave de sus líderes.
- ✓ **Construcción de relaciones:** desde el punto de vista del Marketing relacional, las compañías dan importancia a la atención y el servicio que reciben por parte de las consultoras con las que trabajan. Uno de los atributos buscados es generar relaciones estables y de largo plazo con los clientes y usuarios *target*.
- ✓ **Herramienta customizable:** a través de la información brindada por el cliente, los *data analytics* y la tecnología predictiva, el área de IT realiza cambios

manualmente para lograr que el tablero se adapte a la estrategia de comunicación de la empresa.

✓ **Asistencia personalizada:** cada cliente es único y especial. Se busca su satisfacción, se lo escucha para que se sienta tenido en cuenta, cuidado, respaldado, bien atendido, respetado y acompañado. Los ejecutivos de cuenta tendrán un rol principal en el desarrollo de este seguimiento y apoyo continuo.

Estos cuatro atributos diferenciales, junto con la instantaneidad de lectura de los datos, la integración de la gestión de comunicación en su totalidad en un único tablero, sumado a la digitalización, la convergencia de indicadores y la simplicidad de visualización que ofrece 360 Rapport, nos posiciona en una propuesta única que sustenta la búsqueda de generar en los DirCom la sensación de “sin esto no podría vivir”.

Construcción del Producto Mínimo Viable y validación

El Producto Mínimo Viable o MVP

El Producto Mínimo Viable o MVP (por sus siglas en inglés) es una versión previa del producto o servicio, utilizada para probar el modelo de negocios. El prototipo de la herramienta que hemos desarrollado consistió en la confección de una hoja de cálculo Excel, el “Archivo fuente”, donde se consigna la composición de las cuatro dimensiones principales del tablero integral de la gestión de la comunicación, actualmente en fase de desarrollo. El archivo fuente contiene un detalle de los KPIs que construyen cada indicador y su peso relativo. Como lo verán a continuación, se volcaron ponderaciones, aunque cabe recordar que el cliente podrá ponderar cada KPI ajustado a la estrategia de su compañía en particular, difiriendo la relatividad de cada área según el contexto y la fase de ejecución de la estrategia.

Las dimensiones que ejecutará la herramienta son:

- **Out Rap** (Reputación Externa): a través de la medición de las siguientes variables: presencia en medios gráficos y digitales, menciones en redes sociales,

performance de la página web corporativa, campañas de *marketing* y comunicación, presencia en conferencias y eventos.

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

- **MA Rap** (PRM-*Political Public Relations and Relationship Management*): exhibe el relacionamiento jurídico y social, networking con *stakeholders*, gestión del riesgo político, posicionamiento estratégico en cámaras.

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

Dimensión	Peso Dimensión	Peso Indicador	Indicadores a medir
OutRapp	0,25	0,15	Media Rapp (medios gráficos y digitales)
		0,25	Social Rapp (menciones en redes sociales)
		0,15	Own Rapp (performance página web corporativa, blogs, redes sociales propias)
		0,25	Campaigns Rapp : campañas de marketing y comunicación.
		0,2	Seen Rapp : presencia institucional en conferencias y eventos
InRapp	0,2	0,15	In Impact : impacto en colaboradores de las campañas externas e internas de marketing y comunicación
		0,15	In Social : carteleras físicas
		0,15	In News : readership del newsletter de com interna
		0,3	WorkAT : encuesta de clima
		0,25	MeetIN : actividades de integración
	0,3	0,1	Press Rapp : Relaciones con periodistas

MA Rapp (Multiple Audiences Rapp)		0,2	Local Rapp: impacto en la comunidad
		0,15	Govern Rapp: relaciones con el gobierno
		0,1	Suppliers Rapp: proveedores
		0,3	CXP: percepción del cliente
		0,15	Business Environment: instituciones empresariales
C-Level Rapp	0,25	0,5	CMedia: posicionamiento como líderes de opinión en temas estratégicos en medios y redes sociales
		0,2	Perform Rapp: aparición en motores de búsqueda.
		0,3	CPlay: su rol en eventos, organizaciones, relacionamiento, interacción con stakeholders.

Fig. 6 | Archivo Fuente - Datos

Para lograr la presentación de un **MVP** más cercano al producto real que se ofrecerá y que resulte más atractivo visualmente, se esbozó un prototipo del **Tablero de Control**. Desde la pantalla principal el usuario puede seleccionar la dimensión en la que desea profundizar la lectura y observar el resultado de cada métrica interna.



Fig. 7 | Interface principal 360 Rapport

Tercera vuelta de entrevistas: definición de preguntas para validar hipótesis y testear prototipo

Se realizó una tercera ronda de entrevistas, con foco en la validación del prototipo de 360 Rapport. Esta nueva ronda se visualizó a través de un juego mediante la plataforma *Mentimeter*, a fin de obtener respuestas ágiles. En el Anexo 3 se brinda un link de acceso al juego e impresiones de pantalla de los resultados obtenidos.

Validación de Hipótesis

Una hipótesis es una formulación provisional, por lo tanto, es una afirmación a comprobar. En este caso, hemos desarrollado la hipótesis en función de qué

comportamiento futuro esperamos, aunque aún no tengamos los suficientes elementos para reconocer su adecuación a la realidad.

Hipótesis 1

“El 70% de las áreas de Comunicación de las compañías utilizan más de tres herramientas para generar sus reportes de gestión.”

Hipótesis validada (y superada) en la primera ronda de entrevistas a través de la encuesta de **Survey Monkey**, ya que hemos comprobado que un 80% de las áreas de Comunicación de las empresas utilizan más de tres herramientas para confeccionar los reportes de gestión.

Hipótesis 2

“El 85% de los DirCom necesitan medir su gestión a través de indicadores claros.”

Hipótesis validada en la primera ronda de entrevistas a través de la encuesta **Survey Monkey**. Se concluyó que, en efecto, el 85% de los DirComs necesita manejar indicadores claves de manera más sencilla que la que implementan en la actualidad.

Hipótesis 3

“El 90% de los DirCom considera que su trabajo es esencial para la gestión del CEO.”

Hipótesis validada (y superada) en la primera ronda de entrevistas a través de **Whatsapp o Zoom**. Los 4 entrevistados consideran que su trabajo es indispensable para la gestión del CEO.

Hipótesis 4

“El 75% de los DirCom tiene Interés por una herramienta digital de gestión integral de la comunicación.”

Definiciones iniciales:

Se tomó una base de 50 Dircoms de LATAM y Argentina a los que se les realizó un envío mediante MailChimp. Todos los participantes recibieron el mismo contenido por mail y fueron divididos en dos grupos, cada uno de ellos redirigido a un aviso diferente en LinkedIn, en el cual pudieron visualizar un video en el que se deslizaba los dolores de los Directores de Comunicación y la posible solución. A su vez, en LinkedIn la campaña estuvo dirigida a Directores de Comunicación, Relaciones Institucionales, *Public Affairs* y Gerentes de Comunicación de LATAM, quienes recibieron un aviso que los llevó también al video.

Se envió un *flyer* a través de MailChimp (ver Anexo 4) y se activó una campaña a través de LinkedIn por una semana. Como se puede observar en el Anexo 5, en esa red social profesional se realizó un *Sponsored Content*, con el fin de presentar el anuncio a los profesionales seleccionados como *target*, específicamente un video Ads incrustado en el mismo anuncio. El link al video se encuentra en el Anexo 6.

Las métricas de LinkedIn muestran los resultados a partir de las visualizaciones del video y las reacciones de los profesionales segmentados. De este estudio se obtuvieron indicadores de interacción detallados -como visualizaciones del video, tasas de finalización y *leads* en LinkedIn- relacionados con los objetivos.

Los resultados indican que el 75% de los DirCom vieron el video, lo cual validaría (y superaría) la hipótesis de la existencia de interés por la herramienta digital.

Otro aspecto a relevar

Asimismo, era necesario comprobar las dimensiones consideradas por los DirComs como fundamentales para construir los KPIs de la herramienta de gestión integral. Para esta tarea se seleccionaron 5 DirComs, quienes accedieron, desde un Código QR a través de Whatsapp, a un juego en la plataforma Mentimeter. El objetivo era

que el participante abriera el juego y lo ejecutara priorizando los indicadores que utilizan habitualmente en su gestión.

En esta medición se observó que en Comunicación Externa lo más relevante son las apariciones en redes sociales y campañas puntuales en las distintas plataformas.



Universidad de
San Andrés

3. El product market fit

Fit entre Cliente target y propuesta

El *Product Market Fit* o *ajuste producto mercado* se logra una vez que se ha validado que la idea satisface necesidades o resuelve algún problema del cliente *target*. Mediante el *Value Proposition Canvas* se ajustó la propuesta de valor en función de los deseos y necesidades de los clientes.

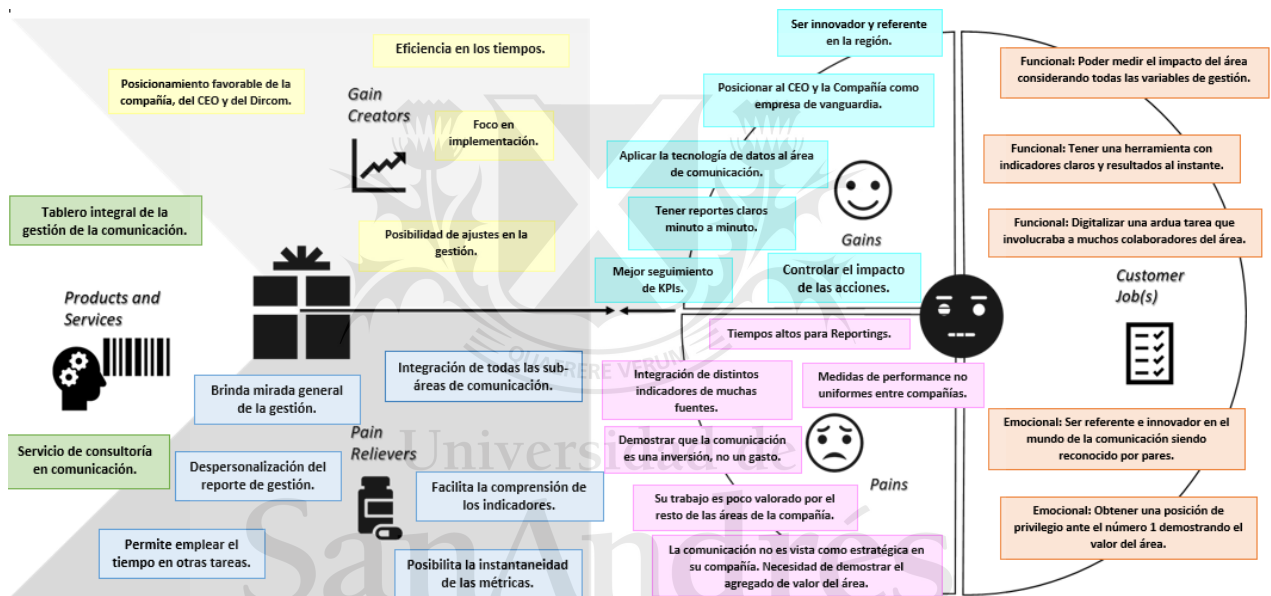


Fig. 8 | Value Proposition CANVAS para 360 Report

La prioridad ha sido **observar** al cliente. Hemos focalizado, en esta etapa, en los las necesidades y problemas de los DirCom a partir de dos aspectos: el plano funcional y el emocional. Con respecto al primero, sabemos que para el comunicador es fundamental integrar todas las variables de todas las subáreas de la Dirección de Comunicación. Por otra parte, le resulta clave contar con una herramienta que le otorgue resultados minuto a minuto y con variables claras. Además, digitalizar la función de reporting le permite ahorrar tiempo y recursos.

En cuanto a la emocionalidad, entendemos la importancia de revalorizar el trabajo de los comunicadores en las corporaciones, y, además, ser pioneros en el uso de herramientas integradoras.

También se analizaron en esta etapa de la investigación los dolores: qué le genera molestias al DirCom, los obstáculos que atraviesa en la gestión de la comunicación y los riesgos que estos “dolores” generan en su gestión. Entre los desafíos más reconocidos hemos podido registrar la gran cantidad de tiempo invertido en realizar reportes de gestión, la complicación de no contar con información actualizada, el exceso de datos, reportes e informes que no le son posibles procesar en forma rápida y sencilla, sumado a la desconsideración por el trabajo del área, inclusive subestimando el propio valor de los informes.

En la última etapa de la fase de observación, se analizó la contraparte, es decir, los beneficios que el usuario *target* obtendría con la implementación de 360 Rapport. Entre los resultados obtenidos se destacan: mejora en el seguimiento de KPIs, menor dedicación de tiempo y foco en la generación de reportes, mejor posicionamiento del área de Comunicación, tanto dentro como fuera de la empresa. La fase siguiente consistió en el **diseño de la propuesta de valor** a partir del análisis de los *pains relievers* (“analgésicos”) que aliviarían o resolverían los dolores detectados en la etapa anterior. Para esto, se hizo foco en la relevancia del manejo de la información crucial al momento de realizar los reportes por medio de indicadores claves de cada área abarcada en la gestión del DirCom, como también el beneficio que le generará disponer de la información al instante, sumado a la lecturabilidad de la información y a la simpleza del tablero, que permiten una rápida comprensión de todas las variables relevadas, a la vez que fortalece el posicionamiento del área.

Hemos arribado a una solución que consiste en un Tablero Integral de Gestión de la Comunicación y servicio de análisis estratégico basado en los datos reportados. La creación de valor generada con la utilización del tablero digital se basa fundamentalmente en la eficientización de los tiempos empleados en realizar reportes, la accesibilidad de sus resultados, que se traduce en una mejor

comprensión por todos los interlocutores internos. Además de mejorar su gestión, esto aporta una fuerte ventaja en el posicionamiento del DirCom frente a sus pares. Posteriormente, se analizaron los *pains relievers* y *gain creators* mencionados y se observó una fuerte conexión con los *Customer Jobs*, *Pains* y *Gains* (tareas, dolores y beneficios).

MVP y Validación

En el presente Trabajo Final de Graduación hemos descrito, en el Capítulo II, el proceso de construcción del MVP, las dimensiones a controlar, así como los KPIs a considerar en cada área y el proceso de ponderación de cada uno de ellos y de los KPIs entre sí, con el fin de alinear la parametrización de la comunicación con la estrategia del negocio. Hemos desarrollado y obtenido la validación de dos hipótesis que reafirman la necesidad que poseen los DirCom de contar con una herramienta digital que conjugue todas las variables a medir, así como las dimensiones más relevantes en su gestión. Asimismo, hemos detectado en las entrevistas 1 a 1 que los posibles usuarios *target* expresaron la necesidad de llevar a cabo una gestión centralizada que le posibilite realizar reportes que le den mayor relevancia ante el CEO y el C-Level.

San Andrés

4. El tamaño de la oportunidad. La competencia.

El contexto. La Industria

Mercado Objetivo

Tamaño de mercado: TAM – SAM – SOM

Para realizar un análisis exhaustivo del negocio es necesario calcular el tamaño del mercado. Al respecto, existen tres mediciones clave: mercado total (TAM), mercado que se puede servir (SAM) y el mercado que se podrá conseguir (SOM). Los siguientes son los resultados de nuestro cálculo para cada medición.

TAM (*Total Addressable Market*): el mercado total posible, es decir, el tamaño de “nuestro universo” objetivo incluye el número de empresas grandes de Chile, Perú y Colombia que dentro de su plantel de colaboradores posean la posición de DirCom, Gerente de Comunicación, de Relaciones Institucionales o de *Public Affairs*.

Según fuentes consultadas en el año 2018 Chile contaba con 900 empresas grandes, Perú con 14.000 y Colombia con 6800. Cada una de ellas invierte 9600 USD por año en comunicación lo que equivale a una inversión de 208.320.000 dólares al año en servicios de Comunicación.⁵

SAM (*Served Available Market*): el diferencial de la idea de negocio que llevamos a cabo, consistente en el desarrollo e implementación de la herramienta digital, abarca un volumen de mercado acorde al modelo de negocio. El mismo sería de aproximadamente 400 empresas de los 3 países que utilicen la herramienta. Con

⁵ Chile: Diario el Día - <http://www.diarioeldia.cl/economia/emprendimiento/99-empresas-en-region-son-pymes-mayoria-se-dedica-comercio>;

Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf

Colombia: Economía Aplicada: <http://www.economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>

una proyección de precio de venta de unos 800 usd mensuales por la herramienta, estimamos un volumen de ingresos factible de 3.840.000 USD por la herramienta anualmente.

SOM (Serviceable Obtainable Market): con el objetivo de instalar una relación de confianza en el corto plazo como estrategia de penetración de mercado, proyectamos trabajar con 20 empresas hasta el tercer año, con la finalidad de que los compradores/usuarios se familiaricen con la herramienta. La idea es generar una dependencia, por parte del área de comunicación de las empresas, a la accesibilidad de los reportes. Entendemos que en poco tiempo y gracias a los beneficios de su uso esa experiencia será transmitida a los colegas.

Con este fin en mente, durante el primer año focalizaremos el trabajo en pocos clientes, de modo de pulir aquellos indicadores que así lo requieran para lograr la escalabilidad del modelo de negocio.

Por lo consignado hasta aquí, hemos definido un tamaño de mercado a captar en el tercer año de operación, estimado en unos 192.000 USD.

Competencia

Principales competidores

Hasta el momento no hemos encontrado en el mercado un desarrollo que reúna la totalidad de aristas que cubre 360 Rapport. La competencia principal se encuentra dentro de las mismas empresas que componen nuestro universo *target*, aunque es de destacar que cuentan con los dolores anteriormente descritos, los cuales no han resuelto todavía en el estándar de tiempo e integralidad que ofrece nuestra herramienta.

Hemos dividido el análisis del Entorno Competitivo en cuatro áreas: Monitoreo Integral, Propuesta *In House*, Monitoreo Tradicional y Consultoría Estratégica.

La competencia “natural” de 360 Rapport son los propios equipos de comunicación de las grandes empresas que conforman nuestro cliente *target*. Si bien estos

equipos *In House* brindan total apoyo a la gestión del DirCom, como hemos visto anteriormente, éstos no logran satisfacer todas sus necesidades. Una de las causas agregadas es que desarrollar una herramienta digital propia no forma parte del horizonte de objetivos de las empresas en las que desempeñan sus funciones.

En el área de Consultoría Estratégica, luego de analizar las tres consultoras regionales de mayor impacto en el sector: Llorente y Cuenca, ATREVIA y Nueva Comunicación, hemos detectado que la principal ventaja competitiva de 360 Rapport es, al igual que con la Propuesta In House, el desarrollo tecnológico. Su funcionalidad y la integración con bases de datos, permitirán desarrollar la gestión basada en métricas absolutamente respaldadas por la *Data science* y el *Data analytics*.

Con relación al Monitoreo Tradicional, las grandes compañías contratan un servicio de monitoreo de prensa y redes sociales principalmente a tres agencias: Ejes de Comunicación, Global News y Social Eyez. Por lo general éstas brindan un servicio basado únicamente en el envío diario vía mail de un listado de apariciones en prensa y el impacto en redes sociales. Este listado es obtenido a través de motores de búsqueda que realizan un “barrido” de palabras claves y por lo general no ofrecen a sus clientes informes o análisis de los datos.

Por último, podemos inferir que el competidor más cercano a la propuesta de valor de 360 Rapport es *Horse* (véase: Home | Horse), que ofrece consultoría estratégica basada en Big Data y un sistema de indicadores asentado en el modelado estadístico.

ATRIBUTOS	MONITOREO INTEGRAL		MONITOREO TRADICIONAL			CONSULTORÍA ESTRATÉGICA			PROPUESTA IN HOUSE
	360RAPPORT	HORSE	EJES DE COMUNICACIÓN	GLOBAL NEWS	SOCIAL EYEZ	LLORENTE Y CUENCA	ATREVIA	Nueva Comunicación	
PRECIO	Orange	Red	Teal	Teal	Orange	Red	Orange	Yellow	Teal
FACILIDAD DE USO	Teal	Teal	Teal	Teal	Grey	NO SE EVALÚA			Orange
SOPORTE EN EL SERVICIO	Teal	Light Green	Yellow	Yellow	Yellow	Light Green	Light Green	Yellow	Red
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	Yellow	Yellow	Teal	Teal	Teal	Orange	Orange	Yellow	Yellow
INTEGRACIÓN CON OTRAS TECNOLOGÍAS	Teal	Teal	Orange	Orange	Orange	Red	Orange	Red	Orange
INTEGRACIÓN CON OTRAS BASES DE DATOS	Teal	Teal	Orange	Orange	Yellow	Red	Red	Red	Orange
FUNCIONALIDAD	Teal	Teal	Orange	Orange	Orange	Light Green	Yellow	Yellow	Orange
NIVEL DE CUSTOMIZACIÓN	Teal	Light Green	Orange	Orange	Orange	Light Green	Light Green	Light Green	Teal
RELACIONES	Teal	Light Green	Light Green	Light Green	Orange	Light Green	Light Green	Orange	Orange
CONFIDENCIALIDAD	Teal	Orange	Yellow	Yellow	Yellow	Light Green	Light Green	Teal	Teal

Fig. 9 | Los competidores de 360 Rapport

Fortalezas y debilidades de 360 Rapport y Horse

Horse es una Start Up que llegó al mercado en el 2020 y busca posicionarse entre las grandes empresas de Iberoamérica como “*el primer sistema de indicadores clave que te ayuda a tomar decisiones críticas en el momento correcto*”, tal como se puede leer en la página web de la consultora. De todos los atributos relevados entre los diferentes competidores indirectos en el apartado anterior, Horse es el único que aporta un aspecto coincidente de relevancia, al ofrecer *insights* en tiempo real.

En la Figura 10 exponemos el análisis de las variables claves que afectan el negocio y cómo se diferencian 360 Rapport y Horse en cada una.

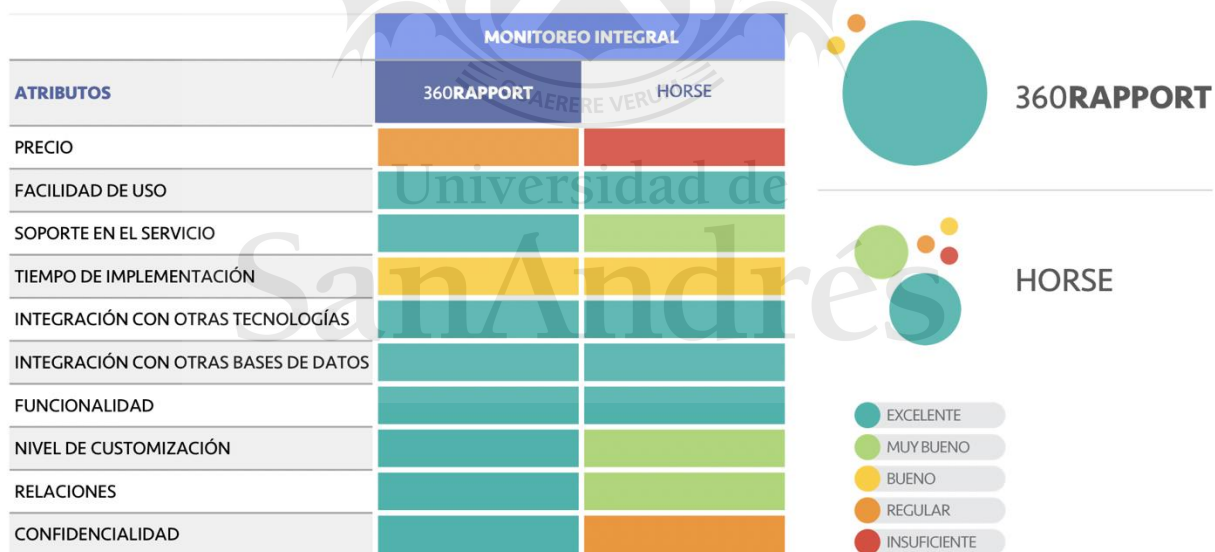


Fig.10 | Diferenciación Competencia

Las principales “debilidades” de Horse se evidencian en el aspecto de la customización y confidencialidad, dado que la consultora utiliza la información que releva para armar *rankings* de diferentes aspectos y sectores. Entendemos que la

confidencialidad es un factor clave en la estrategia de la compañía cliente. 360 Rapport considera que el nivel de relación con cada cliente es único y que la herramienta no sólo forma parte de un *dashboard* útil para la toma de decisiones operativas, sino que se trata de un tablero “vivo” que se alinea a la estrategia de la compañía. En tal sentido, se trata de medir y hacer foco en el modelo que la organización utiliza para crear valor y cumplir sus objetivos organizacionales. Por este motivo la atención personalizada, el soporte en el servicio y el nivel de relación de Horse están por debajo de lo que busca resolver la presente idea de negocio. Asimismo, y por las razones antes citadas, consideramos que además de crear un nuevo espacio de mercado, estamos en condiciones de “tomar” una cuota de mercado a Horse.

Contexto

Para analizar el contexto se buscó identificar y comprender los aspectos de los distintos *stakeholders*, tendencias y regulaciones sobre las que la empresa no tiene control. Los factores del entorno externo de 360 Rapport que afectarían la estrategia del negocio quedaron plasmados en el Context Map Canvas que se presenta a continuación:

San Andrés

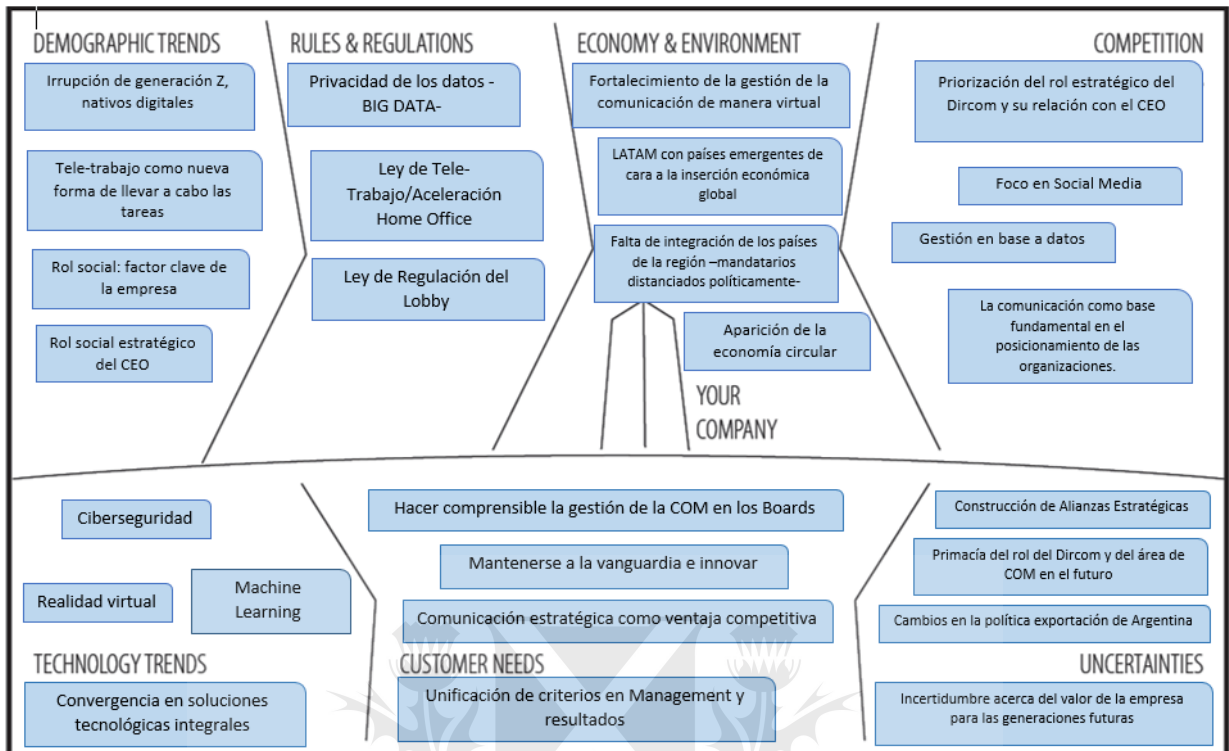


Fig. 11 | Context Map

Factores demográficos: la irrupción de la generación Z y la disposición al teletrabajo marcan dos tendencias relevantes en cuanto al contexto demográfico. Sumado a esto, consideramos que la tendencia que más afectaría al modelo de negocio planteado es el rol social que están cumpliendo hoy las empresas, no solo como generadoras de empleo, sino también como actores responsables en la conformación de un modelo social que garantice la ética por encima de los negocios. Se trata de un aspecto clave, de una oportunidad que permite a esta generación de posibles clientes/usuarios de la herramienta el poder explotar al máximo, desde las métricas, los indicadores de los resultados de las acciones de las empresas con sus *stakeholders*, así como el posicionamiento del CEO en tanto responsable número 1 y figura visible de la organización. En consecuencia, los KPIs C-Level Rap y MA Rapp son una fortaleza en la que deberemos apalancar la idea de negocios.

- **Regulaciones:** hay dos proyectos de leyes claves en nuestro modelo de negocio. Uno es la protección de datos (privacidad) y Big Data, y el otro es la Ley de Lobby. Ambas reglamentaciones representan amenazas. Con respecto a la

primera, en caso de que se restringiese aún más el uso de datos personales y surgiera alguna nueva normativa en la actual Ley de Protección de Datos Personales, se deberá analizar la posibilidad de que el servicio llegara a entrar dentro del campo de un beneficio ilícito, y en tal sentido, cómo deberíamos enfrentar esa normativa para que la herramienta siga utilizando las mismas bases de datos, o bien cambiarlas si la nueva disposición así lo requiriese. El segundo proyecto normativo, la Ley de Regulación de *Lobby*, propone que la buena empresa contribuye al diseño de las políticas públicas, por lo que no debería realizar *lobby* a una escala tal que envíe el proceso de decisiones políticas. Este es un aspecto clave, ya que regularía las actividades de gestión de intereses con el gobierno, lo cual podría complicar en muchos casos el contexto externo de nuestros potenciales clientes, y, por lo tanto, indirectamente también el de nuestra empresa. Otro aspecto recientemente introducido en el mercado, a raíz de la pandemia por COVID-19, es la regulación legal del teletrabajo, factor que deberemos también analizar momento a momento.

Además, es importante mencionar la presión que gobiernos y empresas empezaron a ejercer con respecto a la difusión vía internet de contenido conocido como Fake News o Noticias Falsas y su impacto en la sociedad. Si bien en Latinoamérica este tema aún es incipiente será para nosotros un aspecto que debemos monitorear para evaluar la manera de incorporarlo al negocio.

- **Economía y Medioambiente:** el impacto de la virtualidad en los negocios en general, y en la Gestión de la Comunicación en particular, propicia una modalidad que se traduce en una oportunidad de contexto única para el crecimiento de la industria, y también para 360 Rapport. El hecho de consistir en una herramienta digital es otra de las fortalezas de las que nos veremos beneficiados. Arribando al año 2021, entendiendo que los países de América Latina deberán reconstruirse post pandemia y con políticas que persigan reapertura al mundo, un emprendimiento tecnológico disruptivo puede ser una oportunidad de penetración rápida en los distintos mercados.

- **Cambios Tecnológicos:** la convergencia en soluciones tecnológicas sumada al uso de *machine learning* y la realidad virtual se conjugan en una

tendencia que avanza de manera vertiginosa, beneficiando a 360 Rapport por tratarse de un proyecto tecnológico. Sin embargo, el avance de la industria debilita a los actores actuales y abre las puertas al ingreso de nuevos competidores, lo que representa una amenaza que deberemos revisar constantemente analizando el contexto con una alta periodicidad.

- **Incertidumbre:** en el contexto VUCA incrementado exponencialmente por la irrupción del COVID1-9, complejo y a la vez dinámico, en el que nos proyectamos insertar, gestionar en incertidumbre deberá ser una habitualidad que 360 Rapport asumirá, justamente, como diferencial en relación con el servicio a sus clientes. Por esta razón, en el desarrollo del modelo de negocio serán claves la relevancia que logre el DirCom y el área de Comunicaciones corporativas, junto con el valor de la empresa como organización de cara a las futuras generaciones.

Industria

Descripción de la industria/sector

En la actualidad, la industria de la comunicación está conformada por dos sectores: la información y la comunicación propiamente dicha, que representa uno de los sectores de mayor influencia en la sociedad. Los negocios de la comunicación hoy abarcan servicios en diferentes sectores, tales como el corporativo, el político, así como el institucional y prensa, entre otros.

El informe de McKinsey “Los factores principales para la construcción de reputación externa” señala las capacidades que deben tener las compañías actualmente para relacionarse con sus públicos de interés. Estas cualidades no hacen más que poner en evidencia la relevancia de la industria de la comunicación y podemos resumirlas en tres: definir y comunicar un propósito corporativo, habilitar la función de participación externa con tecnología e implementar métricas y diseñar la comunicación para ser más ágil.”⁶

⁶ McKinsey, The pivotal factors for effective external engagement, May 2020. [The pivotal factors for effective external engagement | McKinsey](#)

Hoy, la comunicación corporativa es una herramienta crucial a la hora de desarrollar la estrategia del negocio. En tal sentido, es impensable no considerar la necesidad de adecuarse a los mercados, llevar adelante prácticas de relacionamiento (*public affairs*), mantener una comunicación activa con la prensa, además de la importancia medular de la comunicación interna.

José Antonio Llorente, Socio fundador de la consultora de comunicación española Llorente y Cuenca, afirmó recientemente en una entrevista de un medio chileno: "...la comunicación está hoy en día en el centro del debate y estamos en un sector de actividad que se ha vuelto más y más importante. Creo que hoy es difícil pensar que alguien puede tener éxito desde el punto de vista empresarial, institucional o político si no sabe manejar y gestionar y utilizar la comunicación en favor de la causa que sea, la opinión pública es muy importante."⁷

Las compañías deben construir su propio relato, y es a través de la comunicación que se acercan al mercado ofreciendo la imagen que buscan proyectar, es decir, cómo quieren ser vistas por sus públicos de interés. Esa sensible tarea está a cargo del Director de Comunicaciones y sus equipos. El DirCom se ha convertido en la figura que reúne todos los planes de comunicación de la empresa, es quien conoce la organización a la perfección, y, por lo tanto, es un actor con un alto nivel de influencia en el logro de los objetivos de negocio.

En adelante, los avances tecnológicos seguirán impactando cada vez más fuertemente en la forma en que se comunican las empresas, tanto interna como externamente. El desarrollo de capacidades digitales será una premisa corporativa que vendrá de la mano de la transformación digital que ha cambiado la configuración empresarial y lo seguirá haciendo a un ritmo cada vez más vertiginoso. Por otro lado, así como lo hace en las estrategias de negocio, permitiendo a las empresas ganar flexibilidad y adaptarse a todos sus públicos de interés, el uso de Big Data formará parte de las estrategias de comunicación.

⁷ El Economista América Chile "José Antonio Llorente: el mundo entero está convulso por la pandemia de coronavirus, pero no nos podemos detener, noviembre, 2020.
<https://www.economistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/10905997/11/20/Jose-Antonio-Llorente-El-mundo-entero-esta-convulso-por-la-pandemia-de-coronavirus-pero-no-nos-podemos-detener.html>

La cadena de valor de la industria

La cadena de valor de Porter, en tanto herramienta de análisis estratégico, nos brindó referencias concretas acerca de nuestra ventaja competitiva. En el ámbito corporativo, la cadena de valor tradicional desdibujó sus barreras de acceso, controladas anteriormente por actores clásicos, lo que ha generado una liberalización de los servicios. A medida que las empresas y los servicios crecen y se diversifican, resulta crucial y complejo diferenciarse de la mayoría. Desde esta perspectiva, la Comunicación se erige con un rol protagonista como nunca antes. Lo que agrega aún mayor complejidad a este panorama es que la Comunicación entre las compañías y sus públicos target dejó de ser unidireccional y se convirtió en una red relacional en la que todos los actores que la configuran tienen algo que decir y están dispuestos a hacerlo.

En el caso de la industria de la comunicación, la cadena de valor está conformada por todas las partes y actores que participan en las actividades coordinadas de producción y adición de valor necesarias para transmitir información al sector objetivo.

El área de comunicación en las grandes compañías está migrando de ser un soporte operativo a ser un componente estratégico e integral de gestión en las organizaciones. El DirCom apoya y presta servicio a todas las áreas de la empresa y vela por el desarrollo de la cultura comunicativa dentro de la organización, para lograr una mejora continua en los procesos a partir de la innovación.

Un Director de Comunicación es un estratega. Sus funciones abarcan áreas y procesos decisivos tales como: crear, ejecutar, medir y evaluar acciones de comunicación y responder eficazmente a los desafíos que permanentemente surgen en el mercado, manteniendo el posicionamiento positivo de la marca.

En este sentido, 360 Rapport será una herramienta aliada que ofrecerá soporte al área de comunicaciones de las grandes empresas de Latinoamérica, contribuyendo en la producción de reportes y en el diseño de estrategias del área.

Las 5 fuerzas Porter en la Comunicación Corporativa

En el presente trabajo hemos analizado la competencia a partir del *Modelo de Porter de competitividad ampliada* o *Modelo de las cinco fuerzas* con el cual hemos podido evaluar el atractivo de la industria. Las cinco fuerzas a que hace referencia este modelo son: la amenaza de entrantes potenciales en el sector, la amenaza de aparición de productos o servicios sustitutos, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los clientes y el grado de rivalidad de los competidores dentro del sector.

1) Amenaza de entrantes potenciales:

Analizar las “barreras de entrada”, nos permitió prever cuáles barreras interferirán en el acceso de nuevos actores al mercado. En el sector de la consultoría integral basada en Big data hemos detectado las siguientes barreras:

- *Especialización y experiencia*: es decisivo contar con colaboradores que posean conocimientos de comunicación corporativa y consultoría, entendemos que la experiencia del capital humano en este sector es una fortaleza insoslayable.
- *Valor de marca*: este es un factor de gran influencia en el cliente, por lo cual resulta clave construir una marca sólida que destaque profesionalismo.
- *Inversión necesaria*: en principio, los requerimientos de capital de inversión no componen una barrera de entrada significativa, si bien la inversión debe orientarse al desarrollo del *software*. En este sentido, vemos al diseño del algoritmo de base matemática para realizar las métricas y a la conjunción con Big data como la principal barrera de entrada del negocio.

2) Amenaza de productos o servicios sustitutos

Hemos relevado productos o servicios en el sector de la consultoría estratégica que pudieran aportar a los clientes *target* un beneficio similar a 360 Rapport. Como posibles sustitutos encontramos que Internet y el conocimiento de nuevas tecnologías podrían satisfacer, en parte, los intereses de los DirCom.

3) Poder negociador de los proveedores

La intención de 360 Rapport Argentina con respecto al suministro del *software* es establecer con el desarrollador del sistema una alianza como *business partner*. Entendemos que en el caso de 360 Rapport, por ser su principal suministro el

desarrollo de *software*, no deberíamos quedar expuesto, en una negociación, a la eventual fortaleza que podría adquirir el desarrollador del sistema.

4) Poder negociador de los clientes

Los clientes son el factor clave en la vida de una compañía y en la consultoría estratégica las empresas clientes son una fuerza de gran peso, que ejercen una fuerte influencia en el mercado y cualquier decisión o movimiento serían determinantes a la hora de negociar en un nicho tan específico.

5) Rivalidad competitiva

La rivalidad de los competidores es resultado de las cuatro fuerzas anteriormente descritas e influyen en la posición diferencial entre 360 Rapport y las fuerzas más próximas. El sector de la consultoría evidencia una importante rivalidad competitiva, sin embargo, encontramos que la clave de la competitividad reside en la fidelización de los clientes en lo que respecta al monitoreo integral y al uso de una herramienta tecnológica eficaz en las grandes compañías. Hemos comprobado que los servicios informáticos, cuando cumplen las expectativas de sus clientes, generan una muy baja tasa de rotación, manteniéndose ligados durante aproximadamente cinco años.

5. El modelo de negocios

El modelo para captar la oportunidad y generar dinero

Para analizar el modelo de negocios de 360 Rapport hemos utilizado el *Business Model Canvas*, tal como se puede observar en la siguiente figura:

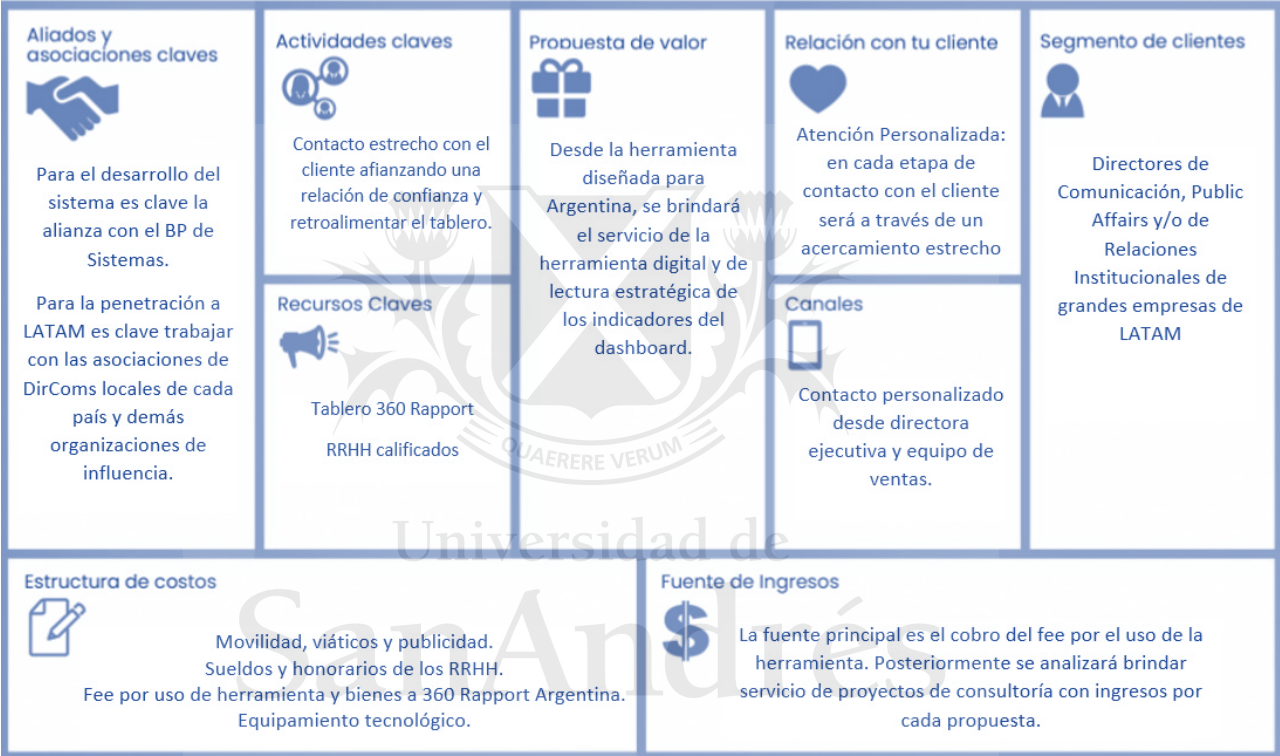


Fig.12 | Business Model CANVAS

El negocio se desarrollará a través de la venta personalizada y la customización de la herramienta digital descrita para los mercados de Latinoamérica.

Como hemos mencionado, esta unidad de negocios abonará un 25% a 360 Rapport Argentina por el uso del software.

En la primera etapa, las funciones de comercialización y gestión de clientes estarán a cargo de las socias gerentes, quienes mantendrán contactos estrechos y de

confianza con los DirCom. El área de Comunicación y Gestión de Cuentas estará a cargo de Marina Giménez, en tanto la Gestión Financiera, de Operaciones y Administración será asumida por Anabel Likay. El aspecto informático está cubierto por el desarrollador, quien además del diseño de la herramienta base customizará junto con el recurso IT *in-house* los ajustes necesarios según la industria en general y la compañía en particular.

La interacción con el DirCom de cada una de las empresas clientes de Latinoamérica será permanente y estará enfocada a satisfacer sus necesidades de gestión, potenciando su vínculo con el CEO a partir de la cuantificación de cada acción de sus áreas de trabajo.

Se prevé la captura de valor mediante el cobro de un *fee* mensual, que incluirá: reportes diarios, mensuales e información actualizada de los Indicadores.

Las primeras investigaciones en el sector de Consultoría en Comunicaciones arrojaron información relevante que nos permite proyectar un margen neto del 27%. Preveemos la escalabilidad del negocio en el mediano plazo, es decir, entre los 3 y 5 primeros años, a través de las siguientes estrategias:

1. Economías de Escala:

- Iniciaremos con Chile para luego avanzar con Perú y Colombia. En el año 6 incursionaremos en México.
- Prestar servicio de consultoría estratégica basada en los reportes obtenidos

2. Mejoras de Servicio:

- Introducir una nueva dimensión que permita medir las variables de RSE y Sustentabilidad.

3. Desarrollo Interno:

- Incorporar colaboradores a la estructura interna de cada área del negocio para poder capturar un mayor número de clientes.

Insumos y actividades claves- Key Partnerships

Actividades claves:

La inteligencia de la gestión y la lógica de los algoritmos de los datos que se emplearán para diseñar los KPIs a visualizar en el *dashboard* son las dos actividades claves que prevemos para crear y ofrecer la propuesta de valor de 360 Rapport. Llegar a los mercados definidos en el *Business Model Canvas*, establecer relaciones con clientes *targets* y hacer sustentable el negocio son los tres desafíos que presenta el negocio. Asimismo, consideramos un factor clave la retroalimentación con el cliente para customizar la herramienta y adecuarla a los objetivos de cada empresa. La comunicación y transferencia de datos vía dispositivos digitales serán una de las claves más sensibles de esta propuesta. Como parte del servicio, y para resolver reajustes o problemas que pudieran surgir durante la implementación y el uso de la herramienta, consideramos estratégico contar con un recurso disponible en forma permanente para cada cliente, mediante un servicio de *help desk* o bien a través de la aplicación corporativa de Whatsapp. Dicho recurso se verá reflejado posteriormente en el esquema de costos del negocio.

Recursos claves

Los recursos claves de los dos aspectos principales del negocio son:

- Recursos tecnológicos: a través de la plataforma de 360 Rapport Argentina en funcionamiento.
- Recursos humanos calificados: contando con colaboradores con *expertise* en inteligencia de datos, capacidad de desarrollo tecnológico y con conocimiento en comunicación. El conocimiento en tecnología y la experiencia en comunicación de nuestros recursos son los dos aspectos fundamentales. Se irán incorporando en la unidad de negocios 360 Rapport Latam y con atención exclusiva a los países de la región a partir del año 2. En el año 2 ingresará un

Analista de Sistemas que trabajará exclusivamente para los mercados de la región.

Asociaciones claves:

El desarrollo del negocio prevé cuatro tipos de alianzas en las que se trabajará fuertemente:

1. Estratégica: se evaluará el trabajo con consultoras Partners en cada país para lo concerniente a proyectos de consultoría. Asimismo, se buscarán alianzas con los medios de comunicación más importantes de cada país.
2. De Inversión: mediante la participación en incubadoras de negocios y *angel investors*, entre otros
3. De crecimiento en la región: como se verá más adelante, trabajaremos el desembarco en Chile, Perú y Colombia; en una primera instancia, con recursos abocados 100% a estos mercados, pero desde la oficina local de Argentina. Una vez lograda cierta madurez y para lograr escalabilidad en los países antes citados y sumar a México y Estados Unidos no descartamos la búsqueda de socios estratégicos en determinados países que nos ayuden a abrir mercado.
4. Alianza para generar comunidad: según el artículo de la Revista Forbes de Centroamérica titulado *Cómo liderar la internacionalización de una start up*⁸ los modelos de negocios que se internacionalizan suelen encuadrarse en actividades que no están reguladas y pueden ser “desconocidas” para los órganos de contralor en cada país. Tal es el caso de nuestra unidad de negocios 360 Rapport LATAM. Es por esto que seremos parte de cámaras y otras organizaciones del ecosistema emprendedor para tener acceso al networking que ofrece facilidades a la hora de desembarcar en nuevos territorios y permiten un mejor aterrizaje apoyados en comunidades potentes.

⁸ Barrero Juan Manuel. (2020). Cómo liderar la internacionalización de una start up. 17/12/2020, de Forbes Centroamérica Sitio web: <https://forbescentroamerica.com/2020/12/02/como-liderar-la-internacionalizacion-de-una-startup/>

La solidez tecnológica y la capacidad de traducir información altamente sensible de la herramienta son un factor crucial, necesario, pero no suficiente en sí mismo. 360 Rapport será una opción eficaz únicamente si en la implementación de su desarrollo se tiene en cuenta que para garantizar el éxito del negocio serán esenciales la relación con el desarrollador, la ejecutiva de cuenta, la socia y el DirCom de cada compañía en el corto, mediano y largo plazo.

Modelo de ingresos y *pricing*

Se prevé la captura de valor a partir del cobro de un *fee* mensual por el servicio de reportes diarios y mensuales, y por la información actualizada del monitoreo de los KPIs concernientes a la gestión de la comunicación. El precio de venta proyectado para el *fee* del uso de la herramienta es de 800 USD.

Además del tablero de gestión, el servicio contempla reuniones trimestrales con los DirComs, a quienes se les presentarán recomendaciones de acción para la mejora de los KPIs que no estén arrojando buenos resultados.

Estrategia de Pricing - Posicionamiento frente a la competencia:

360 Rapport tiene sólidas fortalezas que le permitirán posicionarse por encima de las empresas de monitoreo tradicionales que ofrecen el servicio de monitoreo de prensa y redes sociales con un precio de venta estimado en 3 veces más alto.

Analizando los servicios de los Departamentos de Comunicación *in house*, observamos que éstos sólo absorben el costo de recursos humanos en relación de dependencia, es decir, que no generan un gasto adicional a las empresas de las que forman parte. En cuanto a las Consultoras Estratégicas, el relevamiento realizado arroja que los *fee* rondan los 1.500 USD mensuales, lo cual posiciona a 360 Rapport también en una mejor ubicación en cuanto al precio del servicio.

Por último, el principal competidor de esta herramienta aún no realiza ventas de su servicio, y en función de la promesa que efectúan, estimamos que el precio podría quedar un 20% por encima de nuestra propuesta.

Descuentos y bonificaciones – Financiación

No será política de 360 Rapport el realizar ningún tipo de bonificaciones en el *fee* mensual de la herramienta.

En cuanto a los procesos de compras y pagos de las grandes empresas, sabemos que éstos varían según las Políticas Internas de cada compañía. Por consiguiente, se aceptarán condiciones de pago superiores a los 30 días posteriores al servicio recibido. Esto significa que se facturará el servicio cobrando indefectiblemente a los 60 días de la certificación con depósitos en efectivo.



6. Go to Market

Estrategia de entrada al mercado

La estrategia de ingreso al mercado se centrará en generar el posicionamiento de la marca 360 Rapport y su propuesta de valor. La misma basará sus acciones en tres líneas. Por un lado, mediante publicaciones en LinkedIn y en *newsletters* de la temática del área de comunicación corporativa y a través de campañas de *mailing* orientadas a establecer un contacto directo con los usuarios *target*. Por otro lado, se propiciarán reuniones virtuales y presenciales uno a uno con los DirComs y se llevarán a cabo contactos telefónicos directos. Como tercera acción, se efectuará publicidad tradicional a través de avisos institucionales anuales de una inversión considerable (ver costos) en cada uno de los 3 medios de prensa gráfica más importantes de los países en los que 360 Rapport desembarque.

Complementando esta estrategia la socia participará en notas de prensa en medios de la región y se trabajará para tener presencia como oradores en conferencias y congresos de comunicación corporativa.

Estrategia de gestión del *funnel* de ventas

El *funnel* o embudo de ventas de 360 Rapport muestra las etapas que atravesarán los usuarios *target*, desde el primer contacto hasta el cierre de la venta.

A través de las ventajas competitivas de confiabilidad, innovación y respeto por la privacidad de la información sensible de nuestros clientes, centraremos la estrategia de gestión del embudo de ventas como socios estratégicos de nuestros clientes *target*, acompañando y potenciando la gestión de su área, así como la relevancia que tiene para su rol el trabajo sobre el posicionamiento del CEO de las grandes compañías de Latinoamérica. Por este motivo, y destacando la importancia de acreditar el conocimiento de quienes desarrollamos 360 Rapport, encuadraremos el *funnel* de ventas según las 3 etapas que detallamos a continuación:

Etapa 1: Atracción con los potenciales usuarios de 360 Rapport

Con el objetivo de lograr que el usuario *target* nos conozca realizaremos las siguientes acciones:

- Desarrollo de web site de **360 Rapport**
- Pauta de publicidad en LinkedIn
- Pauta de publicidad en newsletter de Comunicación DircomGlobal
- Apariciones en prensa gráfica y digital con contenido orgánico vinculado con la gestión de la comunicación a través de datos
- Contacto telefónico y a través WP para concretar reuniones de presentación de la herramienta
- Avisos institucionales en prensa gráfica de Chile, Perú y Colombia.

Los objetivos de dichas acciones serán:

1. Dar a conocer la empresa, su herramienta integral de gestión de la comunicación y el servicio.
2. Mostrar los beneficios del uso de la herramienta integral de gestión de la comunicación 360 Rapport. Reflejar con claridad cómo alivia los dolores de los potenciales usuarios.
3. Despertar el interés necesario para lograr la solicitud de propuestas y presupuestos

Etapa 2: Consideración de compra (*leads*)

Se atenderán las consultas derivadas de las secciones *contacto* y *formulario* de la página web, así como los *leads* provenientes de la pauta publicitaria en LinkedIn y del Newsletter DirComGlobal. La prioridad será generar una reunión presencial o virtual para presentar la herramienta y dar a conocer los beneficios. Además de tener un mayor acercamiento con el potencial usuario y conocer de primera mano a la futura compañía cliente.

Etapa 3: Decisión, cierre y recomendación

La estrategia se basa en generar reuniones uno a uno para poder relevar las necesidades puntuales de cada usuario *target* y de esta manera ofrecerles una

propuesta específica de tablero de control. Con la aprobación de la propuesta, luego de los ajustes requeridos para cada caso particular, se da inicio a la relación comercial con el cliente.

Una vez puesta en marcha la relación contractual, 360 Rapport intentará dar siempre un plus al Director de Comunicación usuario. Ese plus consistirá en: recomendaciones de mejora en cada una de las dimensiones de comunicación que mide la herramienta, vínculo y actividades de relacionamiento con otros colegas y visitas a cada una de las compañías cliente.

Proceso de Venta escalable

Teniendo en cuenta que la posibilidad de realizar una nueva venta a un cliente ronda entre el 60 a 70%, en comparación con las posibilidades de venta a nuevos clientes (5 a 20%), utilizaremos las siguientes estrategias de *marketing*:

Upselling: mediante esta técnica de *marketing* y ventas ofreceremos a nuestros clientes *target* un *Upgrade* de la herramienta básica. El mismo consistirá en un modo más atractivo de presentar los datos. Esta alternativa presentará un incremento en el precio.

Nextselling: como forma de expandir nuestros servicios a clientes de nuestra cartera les ofreceremos un servicio adicional: la dimensión de *Sustentabilidad*. El mismo estará conformado por una serie de métricas de dicha área y será ofrecido como valor agregado al *dashboard* que el cliente maneja.

Crossselling: como complemento al servicio principal ofreceremos tanto a los actuales como a los potenciales usuarios la *Consultoría de mejora de KPIs*. La estrategia consiste en proponerles proyectos a desarrollar *in house* o desde nuestra consultora, con un precio adicional. La estrategia de *crosselling* nos permitirá englobar tres servicios con distinto *pricing*:

1. Tablero integral de gestión de la comunicación, con un *fee* mensual.
2. Consultoría de mejoras de indicadores específicos, a demanda, con un valor según propuesta.

3. Implementación de los proyectos de mejora propuestos en 2, a demanda, con un precio diferencial según cada etapa de implementación del proyecto.

Fidelización de clientes: consideramos que el alto valor innovador que propone 360 Rapport, la claridad de su lectura y la simpleza del uso de esta herramienta serán agentes promotores de fidelización de nuestros usuarios *target* y de las compañías en las que trabajan. Lo anteriormente mencionado se verá reforzado por la alta calidad del servicio, basada en una atención personalizada eficaz, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad y una rápida resolución de las consultas.

Un servicio al usuario calificado como de alta gama nos permitirá ganar su confianza y su preferencia, lo que probablemente se traducirá, además, en su recomendación a otros DirComs. Ambas características se verán reforzadas al mantener un contacto estrecho permanente con cada uno de nuestros clientes a través de diversos canales de comunicación.

Éste será un punto clave de respaldo al momento de implementar la estrategia de escalabilidad en mercados de otros continentes.

Universidad de

Definición de canales

Los canales seleccionados como vías de comunicación con los clientes son: correo electrónico, teléfono, WA Corporativo, reuniones presenciales y virtuales.

La distribución del servicio se realizará de manera digital mediante una plataforma de acceso al tablero de control integral. Como política, hemos definido la estrategia de cerrar la venta de manera presencial por medio de la aprobación de una propuesta de servicio. A continuación, se procederá a la firma de un contrato de servicio, en el que constará: tipo de servicio, alcance, *fee* mensual acordado y cláusulas para rescindir el contrato.

Por último, el servicio posventa se realizará en forma telefónica, vía WA, por mail o, en caso de requerirlo, a través de una reunión presencial.

Customer Lifetime Value y el costo de adquisición

Customer Acquisition Cost (CAC)

La suma de las inversiones realizadas con el fin de convertir un *lead* en un cliente, dividida por el número de clientes ganados en el mismo período, nos da como resultado el CAC: Costo de Adquisición del Cliente. Hemos establecido una serie de pasos para los clientes que 360 Rapport adquirirá, más allá de que lleguen o no al final del proceso de venta, entendiendo que la conversión genera costos en todos los casos. En función de esto, y acorde a lo planteado en el *funnel* de ventas, en la Figura 13 podemos observar que:

1. El anuncio se visualizará por clientes potenciales en LinkedIn y publicación en Newsletters (visualizaciones), a la vez que se contactará a la base de DirCom generada durante el desarrollo del proyecto, telefónicamente y a través de mails.
2. Una franja de esos clientes potenciales harán clic para aterrizar en la web o solicitarán información mediante clics, mails de contacto o mensajería por WA Corporativo.
3. Los contactos con los *leads* generarán reuniones, demos y visitas en las que se conversará acerca de su interés en el producto y las soluciones que brinda 360 Rapport.
4. Habrá un porcentaje de leads que decidan comprar, haciendo la conversión de *leads* a clientes.



Fig. 13 | Conversión-*Funnel* de Ventas

El Costo de adquisición del cliente se calculará en base a los datos obtenidos a través de la analítica web y la cantidad de envíos directos de newsletters, incluyendo gastos de marketing, movilidad y viáticos, contabilizando para esto los costos y cantidad de visitas/envíos de newsletters y contactos directos. En la Figuras 14 y 15 se pueden observar las tablas con la inversión presupuestada en acciones de *marketing*, y las métricas de conversión, que facilitan la comprensión del funcionamiento del embudo de la Figura 13.

Acciones MKT primer semestre	
Costo Semestral Linked In	USD 300,00
Costo Semestral Newsletter	USD 900,00
Avisos en Medios Locales	USD 4.500,00
Meetings/Demos (viáticos por reunión)	USD 750,00

Fig. 14 | Acciones de Marketing

Métricas Primer Año-CHILE-		
Volumen	Vistas ADS+Contactos directos	100
	Número de LEADS online	60
	Número de LEADS face to face	5
	Número de Clientes	3
Conversión	% Lead/Vistas	60%
	% Compra/Lead	5%
	% Compra/Vistas	3,00%
Costo	\$ Invertidos en MKTG	USD 9.450,00
	CPC (\$/vista)	USD 94,50
	CPL (\$/Lead)	USD 145,38
	CAC (\$/Compra)	USD 3.150,00

Fig. 15 | Métricas de conversión Primer año – Chile –

En función del análisis realizado, hemos definido que el primer año se proyecta convertir en clientes a 3 grandes empresas de Chile, lo que representará un costo de adquisición de 3150 USD.

Lifetime value of customer (CLV)

El KPI *Customer Lifetime Value* (valor del tiempo de vida del cliente) indica el valor económico que tiene un cliente para una compañía, durante el tiempo que dure la relación comercial entre ambos.

Se entiende este indicador como el valor presente de todos los flujos futuros de dinero que el cliente entregará a la empresa. En el modelo de negocios presentado, los clientes firmarán acuerdos anuales para el uso de la herramienta y proyectamos fidelizar al 80% de los nuevos clientes durante, al menos, 3 años. Esto significa que se trabajará con una *Churn Rate* del 20%. Para ajustar aún más la estimación, se incluye el margen de contribución en la fórmula del valor del tiempo de vida del cliente, arribando a un margen de contribución final del negocio que rondará el 35%.

En la Figura 16 se presenta el análisis numérico del valor del cliente estimado a 3 años, período durante el cual se analizará la fidelización del cliente.

Customer Lifetime Value (fee mensual)		
Ingreso mensual por Cliente	USD	800,00
Ingreso Anual por Cliente	USD	9.600,00
CLV (3 años)	USD	28.800,00
Margen 35%-CLV	USD	10.080,00

Fig. 16 | Customer Lifetime Value



7. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Supply chain del emprendimiento

La cadena de suministro es el conjunto de insumos, individuos, procesos y redes que se tejen en una compañía, desde el origen del producto o servicio hasta el cliente o usuario final. En el caso de 360 Rapport, la cadena de abastecimiento depende fundamentalmente del recurso humano, por tratarse de una herramienta digital con un alto foco en el servicio. Dado que las tareas y procesos que brinda se centran en la satisfacción de las necesidades de los clientes en tanto servicio, realizamos un análisis de las dos áreas claves del modelo de negocio para llevar adelante la operación. Ellas son:

- **Software:** abarca la totalidad del proceso de desarrollo de la herramienta por parte del Software BP (aliado estratégico) para su comercialización como activo digital, así como los accesos de los clientes, la atención brindada mediante el *help desk* IT y el posterior ajuste de los pesos específicos de los KPIs en cada dimensión, que constituyen los insumos necesarios para entregar un servicio tecnológico premium. Para nuestra unidad de negocios 360 Rapport LATAM el foco será la adaptación del software a las necesidades de cada uno de los países realizando mejoras y/o variantes en función a los requerimientos de los DirComs regionales.

- **RRHH:** entendemos que el perfil de los colaboradores debe articular con la propuesta de valor, por tal motivo es clave contar con un equipo de personas que sean capaces de vender la herramienta y la consultoría, y atiendan posteriormente cualquier inquietud de los clientes brindando altos estándares de servicio. La calidad profesional del equipo es un factor crucial. Por este motivo, desde la consultora, estarán equipados con las herramientas tecnológicas que requieran sus funciones y les permitan realizar las operaciones necesarias en cada área (internet, celular,

computadoras). La dupla analista de IT y ejecutiva de cuentas especialista en comunicación es la pieza clave de este servicio. A partir del año 2 la unidad de negocios de 360 Rapport LATAM contará con un recurso propio (Analista de Sistemas) abocado 100% a los países de Latinoamérica.

Prestación de servicio: capacidades-cuellos de botella

Según lo proyectado en la estrategia, durante la etapa que abarca los dos primeros años de ejecución del negocio, las socias fundadoras realizarán las primeras visitas comerciales. Marina Giménez desarrollará el mercado de Latinoamérica mientras que Anabel Likay trabajará el mercado argentino. Una vez cerradas las ventas, los clientes entrarán en contacto con los colaboradores, ya sea del área de sistemas o comercial, según el motivo de la consulta, dando inicio al “proceso productivo”.

Dado que los servicios son precederos y sólo se ejecutan cuando el cliente los solicita, los cuellos de botella se prevén únicamente si dos o más clientes requieren comunicarse con algún asesor del equipo que en ese momento se encuentre atendiendo a otro usuario.

La esencia de la venta de 360 Rapport se basa en una experiencia personalizada, que es el corazón del negocio, por lo tanto, al priorizar la maximización de la satisfacción de los clientes hemos definido que nuestra estrategia a largo plazo estará centrada en la mejora continua.

Principales recursos y actividades clave necesarios

En todo negocio de servicios es de vital importancia el diseño de procesos de calidad. Cuando a partir del uso de la herramienta o de la implementación de la estrategia comercial se evidencie la necesidad de realizar algún cambio, será imprescindible evaluar en qué medida éste podría impactar en la calidad entregada, teniendo en cuenta las expectativas de los clientes. En todos los casos tendremos el máximo cuidado de cada detalle, tanto el diseño como la facilidad de lectura y

comprensión de los indicadores de la plataforma en la que se visualizará el tablero de gestión integral de la comunicación.

Nuestro perfil de colaboradores deberá evidenciar experiencia, profesionalidad y vocación de servicio, considerando que en los negocios de servicios el “insumo” principal son los recursos humanos. Nuestra apuesta apunta a estandarizar el servicio lo más posible, para esto es crucial brindar una capacitación al personal con pasos bien especificados que permitan alcanzar un sistema estable.

A la hora de implementar el negocio se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Estandarización de procesos:** se entregarán manuales de uso en el área administrativa para la resolución de las dificultades de los usuarios de la herramienta digital. En el caso en que el cliente solicite atención, se establecerán estándares y procedimientos para responder asertivamente a los inconvenientes más frecuentes.
- **Mejora continua en la prestación del servicio:** los procesos serán chequeados y estudiados con el fin de evitar y/o minimizar errores en pos de alcanzar la máxima eficiencia.
- **Generación de registros:** a partir de observaciones detectadas por los clientes y por los colaboradores, se buscará indagar alternativas que permitan eliminar la causa de los fallos y mejorar el sistema en forma permanente.
- **Incorporación de Programas de Capacitación continua:** se trabajará con los colaboradores con programas basados en la motivación y el reconocimiento.

8. Implementación del negocio

Estrategia de implementación

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

La unidad de negocios de LATAM iniciará su actividad en diciembre 2021 cerrando las primeras ventas de Chile.

Metas-Planes de crecimiento

En el primer año, se proyecta capturar ventas totales anuales por 28800 USD, lo que equivale a 3 empresas de Chile con un fee mensual de 800 USD para cada una de ellas. En el segundo año de ejecución del proyecto, las ventas netas ascienden a 96000 USD y se añade Perú obteniendo 10 clientes en total entre ambos países. En el tercer año, y ya con un margen neto del 6%, ingresaremos al mercado colombiano atendiendo a 22 empresas clientes en total.

Localización de 360 Rapport

En cuanto a la localización requerida para establecer la empresa, 360 Rapport instalará sus oficinas en Buenos Aires durante los primeros 5 años. Se compartirá el espacio físico con 360 Rapport Argentina. El abordaje a cada uno de los clientes

se realizará por medio de viajes y encuentros virtuales. Pasado este primer período, y como se mencionó anteriormente, se evaluará la posibilidad de construir alianzas estratégicas en cada país y, potencialmente, realizar apertura de oficinas locales.

Estructura Operativa

En cuanto a la estructura operativa con la que se llevará a cabo el emprendimiento, durante el primer año se compartirán recursos de IT con el negocio 360 Rapport Argentina sólo que 360 Rapport LATAM deberá abonar a Argentina el valor del 25% de las ventas en concepto de Derecho de Propiedad Intelectual y Uso de Bienes. El 75% de los costos de la socia responsable de LATAM serán asumidos por 360 Rapport LATAM, mientras que un 25% será abonado por 360 Rapport Argentina. En el segundo año, y debido a la incorporación de Perú, 360 Rapport LATAM contratará a un Analista de Sistemas que se enfocará en el mercado latinoamericano. En el año 5, con ventas en Chile, Perú y Colombia y 45 clientes contará con 3 integrantes (un Analista de IT y dos Ejecutivas Comerciales) con exclusividad en la atención de estos mercados.

Universidad de
San Andrés

9. Equipo emprendedor, estructura directiva

360 Rapport está integrada por dos socias, Anabel Likay y Marina Giménez; y un *partner*, quienes conforman un equipo humano que cubre todos los aspectos técnicos y profesionales requeridos para desarrollar exitosamente el negocio, con una experiencia de más de veinte años de trayectoria en el mercado

Anabel Likay, Co-fundadora y Directora Ejecutiva de 360 Rapport, Responsable de 360 Rapport Argentina es Ingeniera Industrial. Cuenta con más de 10 años de experiencia en Operaciones. Estuvo a cargo de la gestión y coordinación de un aeropuerto provincial en las áreas de: seguridad, operaciones, mantenimiento, calidad de servicio y gestión presupuestaria, también a cargo de la coordinación e implementación de regulaciones y lineamientos con los distintos *stakeholders* de la comunidad aeroportuaria y gobierno local.

Entre los principales logros de su gestión, se destaca la implementación de un *dashboard* de seguimiento de proceso de compras en aeropuertos de la Región Noreste.

Trabajó en el Ministerio de Economía del Chaco, asesorando en *performance* y mejora de KPIS a empresas medianas.

Marina Giménez, Co-fundadora y Directora Ejecutiva de 360 Rapport, Responsable de 360 Rapport LATAM, es Licenciada en Comunicación y Periodismo. Cuenta con más de 20 años de experiencia trabajando en áreas de Comunicación de distintas compañías.

Trabajó tanto en empresas privadas en el rol de DirCom como en consultoras de comunicación, entre ellas, una de las principales agencias de comunicación a nivel global con oficinas en los cinco continentes

Coordinó el área de Rankings de una importante institución académica de proyección internacional

Entre sus principales logros se destacan obtención de Premios Eikon a Mejor Relacionamiento con los Medios 2018, Premio Eikon a la mejor comunicación

interna en tiempo de COVID 2020, gestión integral del desembarco de consultora de Comunicación internacional en Argentina, Uruguay y Paraguay.

Alberto Maroto, Partner de 360 Rapport Argentina. Alberto es Licenciado en Administración de Empresas. Cuenta con más de 20 años de desarrollo profesional en ámbitos de tecnología

Ha liderado proyectos de *Business Intelligence & Big Data* sobre plataformas diversas, con más de 30 proyectos de implementación de tableros de monitoreo actualmente en producción. Además, este *partner* aporta al negocio su experiencia como Jefe de Departamento de Atención a clientes y consumidores en empresas multinacionales.

Durante el primer año, nuestra estructura organizacional para el desembarco en Chile contará con el exclusivo trabajo de Marina Giménez y el desarrollo del software junto con el soporte de Sistemas será brindado por los recursos del equipo argentino.

Ver Anexo 7: Un equipo sólido y Anexo 8: Estructura organizacional

En cuanto a la estructura de incentivos, diseñada para la atracción de talentos, para la Ejecutiva de Cuentas, quien se incorpora en la estructura de LATAM en el año 2, durante el período presentado en este trabajo podemos mencionar que la compañía presenta dos atractivos de interés: sueldo 2 veces superior a los sueldos de Ejecutivos de Cuentas de Consultoras de Comunicación locales. Además, tiene el atractivo que representa la oportunidad de viajar a los países en los que 360 Rapport ofrece sus servicios.

10. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

Contexto macro y microeconómico

Según el último repositorio de Estudio Económico de América Latina y el Caribe, publicado por CEPAL en 2020 el crecimiento económico fue negativo en 9 de las 20 economías de América Latina, y se desaceleró en 8 economías (ver Fig. 17). Dado lo anterior, América Latina entró en recesión económica a partir del primer trimestre y su PIB presentó una contracción del 1,53% en comparación con el registrado en el mismo período de 2019.

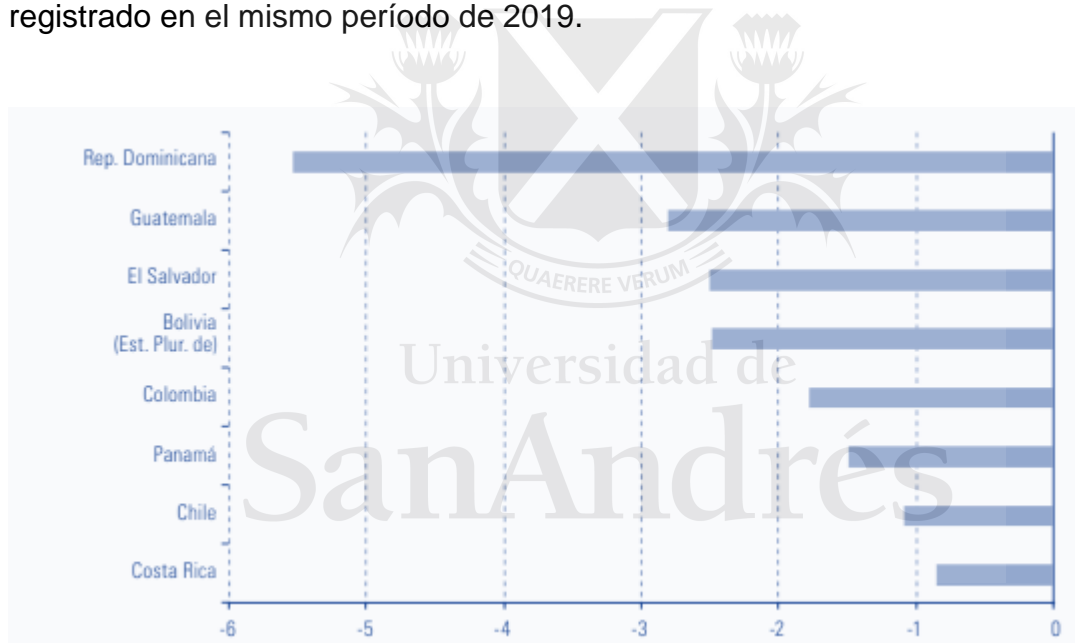


Fig. 17 | América Latina: desaceleración del crecimiento del PIB, primer trimestre de 2020 con respecto al mismo período de 2019

La contracción del PIB regional se explica tanto por la significativa caída de la demanda interna en cada uno de sus componentes como por la disminución de la demanda externa. A lo anterior se suman, desde mediados de marzo, las medidas sanitarias de confinamiento por la pandemia de COVID-19, que han provocado la detención parcial o total de la producción de bienes y servicios de distintos sectores

de la actividad económica de los países. Ello conlleva una alteración de los flujos de ingreso de las empresas y de sus decisiones de inversión, que impacta también en el empleo y, por ende, en las decisiones de consumo.

Sin lugar a dudas, la actividad económica ha sido fuertemente golpeada por las medidas adoptadas para contener la propagación del COVID-19. Los datos muestran que la actividad cayó significativamente en abril, superando las peores expectativas y confirmando los graves efectos del confinamiento.

Además, la crisis originada por la pandemia impactó en mercados laborales con escasa generación de empleo decente.

También, la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) ha conducido a la reformulación de los objetivos de la política fiscal en la región

Esta situación macroeconómica y social de Latinoamérica antes descrita tiene impacto directo en la microeconomía de cada una de las industrias a las que 360 Rapport LATAM atenderá; por consiguiente, el mix de países e industrias serán los pilares fundamentales para alcanzar los objetivos de crecimiento citados con anterioridad.

Universidad de

Modelo de Generación de Beneficios

Proyección de Participación de Mercado-Costos

De acuerdo a los planes de crecimiento descritos, y en relación al volumen de dinero que se estima que destinan las grandes empresas de Chile, Perú y Colombia en servicios de asesoramiento en comunicación, 360 Rapport Latam busca capturar un 0,1 % de ese mercado en 3 años y 0,3% en 5 manteniendo esas proyecciones hasta los 10 años.

Los costos mensuales en su mayoría son costos fijos: remuneraciones y cargas sociales, honorarios y servicios profesionales, costo de desarrollador para ajustes de mercado y soporte y Publicidad.

Los costos variables son: Derecho a la Propiedad Intelectual y Uso de Bienes que se abona a 360 Rapport Argentina, la depreciación de los bienes de uso, telefonía,

ingresos brutos, gastos bancarios, el costo por el almacenamiento en la nube y movilidad y viáticos. En este sentido, los costos fijos representan un 78% en la estructura de costos y los variables están directamente vinculados a la obtención de nuevos clientes.

El margen neto variará de acuerdo al avance del proyecto, la rentabilidad de la industria de herramientas de software ronda en el 50%. El negocio, los dos primeros años arrojará una contribución negativa producto de la inversión a realizar, aunque a partir del tercer año comienza a proyectarse beneficio económico.

En la siguiente figura puede observarse la evolución del margen neto:

EERR Escenario MEDIO												
	Año1		Año2		Año3		Año4		Año5		Año10	
Ventas netas	USD	28.800,00	USD	96.000,00	USD	192.000,00	USD	278.400,00	USD	403.200,00	USD	432.000,00
Gastos Operativos												
Total Gastos	USD	56.682,00	USD	106.428,00	USD	175.060,00	USD	210.660,00	USD	268.132,00	USD	267.820,00
EBIT	-USD	27.882,00	-USD	10.428,00	USD	16.940,00	USD	67.740,00	USD	135.068,00	USD	164.180,00
Resultado neto	-USD	19.517,40	-USD	7.299,60	USD	11.858,00	USD	47.418,00	USD	94.547,60	USD	114.926,00

Fig. 18 | Margen Neto

Elementos de valor claves del Negocio

El elemento más importante que permitirá crecimiento del negocio será el “encantamiento” del usuario. Como lo hemos desarrollado en la descripción del perfil de Dircom será fundamental fidelizarlo y lograr que hable del servicio para conseguir la expansión del negocio. Sin embargo, superar las expectativas de ventas esperadas por 360 Rapport LATAM implica tener flexibilidad en la gestión de la demanda. Siguiendo este razonamiento, se deberá pensar y planificar la estructura del equipo de venta y asistencia (Ejecutivos Comerciales y Analistas de Sistemas) principales componentes para evitar el cuello de botella.

Por consiguiente, la tasa de abandono/cancelación de clientes será un indicador que no debería superar el 20% anual ya que la no fidelización de clientes impactará en los negocios futuros y podría llevar a un fracaso del negocio, hecho que conduciría a la reformulación de la propuesta de valor y el modelo de negocios.

Punto de equilibrio económico

El cálculo del punto de equilibrio es importante porque permite evaluar la rentabilidad de la empresa, eso se da cuando los ingresos cubren los gastos fijos y variables, es decir que se logra vender lo mismo que se gasta, no se gana ni se pierde dinero. Cuando se hayan comercializado 71 fees mensuales en el año, lo que equivale a decir 6 empresas con el servicio anual prestado, se habrá logrado alcanzar el punto de equilibrio económico.

En la Figura 19 se puede apreciar la gráfica de lo descripto.

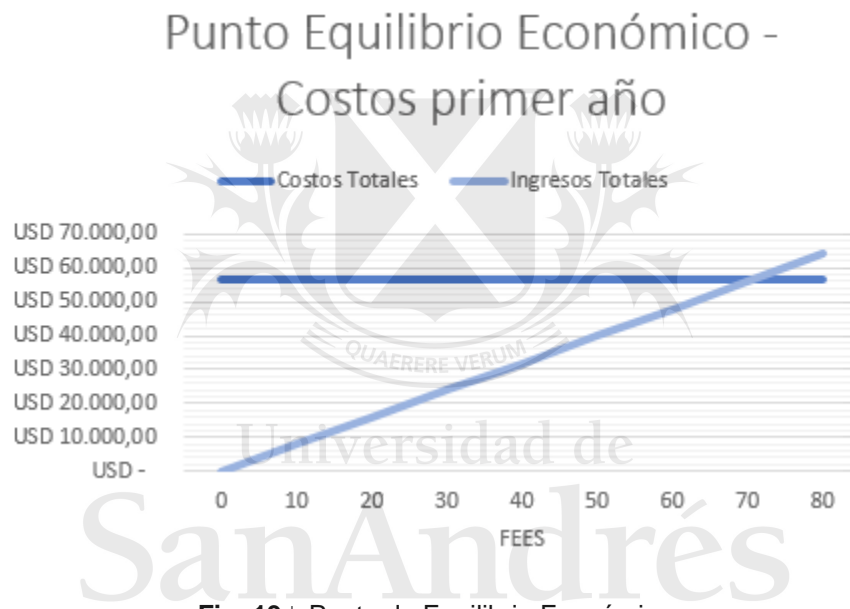


Fig. 19 | Punto de Equilibrio Económico

Cuadro de resultados: Resultado operativo-Resultado Neto

Como 360 Rapport LATAM es una unidad de negocios que trabajará con distintos países de la región hemos decidido trabajar con la moneda Dólar. Como bien sabemos, esta moneda presenta una capacidad de compra que se mantiene constante, independientemente del fenómeno inflacionario.

En la Figura 20 se puede observar el Estado de Resultados proyectados a 10 años desde el inicio del negocio, es decir desde julio 2021 a junio 2031 inclusive, en el mismo se aprecia el EBIT o Resultado Operativo y el Resultado Neto del proyecto.

Durante los dos primeros años de implementación, el proyecto arrojará resultados negativos, pero es a partir del año 3 que 360 Rapport LATAM finaliza el año con Resultado Neto de alrededor de 11.800 USD y a los 10 años de proyección alcanza un resultado neto de alrededor de 114.926 USD.

EERR Escenario MEDIO												
	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Año 10	
Ventas netas	USD	28.800,00	USD	96.000,00	USD	192.000,00	USD	278.400,00	USD	403.200,00	USD	432.000,00
Ingresos por Vtas Chile		28800		57600		96000		115200		144000		144000
Ingresos por Vtas Peru		0		38400		67200		96000		144000		144000
Ingreso por Vtas Colombia		0		0		28800		67200		115200		144000
Gastos Operativos												
Remuneraciones y cargas sociales		0		15600		31200		31200		46800		46800
Dcho de Prop. Intelectual y Uso Bs (ARG)		7200		24000		48000		69600		100800		108000
Depreciación Bienes de Uso		200		400		600		600		800		800
Telefonía		120		240		360		360		480		480
Publicidad		5700		10200		14700		14700		14700		14700
Gastos Bancarios		288		960		1920		2784		4032		4320
Honorarios y Servicios Profesionales		14400		14400		14400		14400		14400		14400
Desarrollador (Ajustes Mercado y Servicio soporte)		24000		30000		42000		42000		42000		42000
Cloud-Almacenamiento		160		500		1000		1560		2300		2300
Movilidad y viáticos		3750		8400		18000		30000		37500		37500
Ingresos brutos		864		1728		2880		3456		4320		4320
Total Gastos	USD	56.682,00	USD	106.428,00	USD	175.060,00	USD	210.660,00	USD	268.132,00	USD	267.820,00
EBIT	-USD	27.882,00	-USD	10.428,00	USD	16.940,00	USD	67.740,00	USD	135.068,00	USD	164.180,00
Impuesto a las ganancias		-8364,6		-3128,4		5082		20322		40520,4		49254
Resultado neto	-USD	19.517,40	-USD	7.299,60	USD	11.858,00	USD	47.418,00	USD	94.547,60	USD	114.926,00

Fig. 20 | Estado de Resultados

Impacto impositivo del Impuesto a las Ganancias-Promoción Industrial y gastos de exportación

En Argentina, el impuesto sobre las ganancias se imputa a los mismos períodos que los ingresos, gastos, ganancias y pérdidas que intervienen en su determinación. Durante los dos primeros años de operación se obtiene resultado negativo, y a partir del tercer año se registran utilidades por lo que se puede aplicar las pérdidas de los períodos 1 y 2 a fin de no pagar parte del impuesto en el año 3. De acuerdo a lo que se observa en la Figura 21, el Impuesto a las Ganancias del año 1 (-8364) y del año 2 (-3128) generan que el año siguiente se abone parcialmente Impuesto a las Ganancias.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 10
Impuesto a las ganancias	-8364,6	-3128,4	5082	20322	40520,4	49254

Fig. 21 | Impuesto a las ganancias a pagar

En relación a los gastos de exportación el Decreto número 793/2018, que aprobaba el impuesto a las exportaciones y que está vigente desde el 1 de enero de 2019, es aplicable hasta diciembre 2020. Por tal motivo no se introdujo en las proyecciones realizadas. Se prestará especial atención a las normativas nacionales ya que este impuesto podría impactar de manera significativa en los resultados del negocio.

Requerimientos de inversión y financiamiento

Flujo de Fondos del negocio

La necesidad operativa de fondos (NOF) estará dada principalmente por el tiempo de pago de los clientes.

La fecha de pago al desarrollador se estima cada 30 días, pero los días de clientes se estiman en 60 ya que las grandes empresas utilizan ciclos de entre 45 a 90 días para abonar a sus proveedores. En la figura 22 se observa la variación de la NOF interanual.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Necesidad operativa de fondos	-10.995	-11.372	-16.082	-17.482	-17.620	-21.554	-21.554	-21.554	-21.554	-21.554
Cuentas a cobrar por ventas	4.800	16.000	32.000	46.400	67.200	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000
Días de clientes	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Inventarios	0	0	0			0	0	0		
Días de inventario	0	0	0			0	0	0		
Proveedores	24.160	30.500	43.000	43.560	44.300	44.300	44.300	44.300	44.300	44.300
Días de proveedores	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Impuesto a las ganancias a pagar	-8.365	-3.128	5.082	20.322	40.520	49.254	49.254	49.254	49.254	49.254

Fig. 22 | Necesidad Operativa de Fondos

Con respecto a la inversión en Activo Fijo, se invertirá en el equipamiento tecnológico para los colaboradores que se van sumando a 360 Rapport Latam (Bienes de Uso). La vida útil se estima en 5 años, período en el que se registrará contablemente la depreciación anual en partes iguales.

Monto y destino de la inversión inicial-Financiamiento y Recupero

El monto inicial de la inversión se estima en 18000 USD los cuales serán destinados a financiar la compra de Activo Fijo, abonar sueldos, obligaciones patronales y honorarios hasta que el emprendimiento comience a arrojar resultados positivos (es decir hasta que se alcance el punto de equilibrio).

El Capital Inicial estará financiado por las Socias con inversión propia estimándose un recuperó del 100% en el año 4.

Retorno sobre capital invertido (TIR)

La proyección financiera se analizó en base a 10 años teniendo en cuenta que 360 Rapport LATAM es una unidad de negocios de una empresa de servicios con un producto intangible diferencial apalancado en la tecnología. El porcentaje de rentabilidad financiera del negocio a 10 años es del 78% y si se compara con la tasa de descuento calculada (ver Figura 23) arroja rentabilidad superior por lo que se concluye que invertir en esta unidad es una opción viable, ya que además proporciona una renta atractiva por ser start up.

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 10
Aportes Accionistas	18000		0	-12000	
Efectivo excedente para los accionistas		0	0	0	110000
NOF final					55.914
Flujo neto	-USD 18.000	USD -	USD -	USD 12.000	USD 165.914

Ke 18%

VAN \$ 173.513

TIR 78%

Tasa de descuento Ke

RF	1%
β 360 Rapport	2,5
RPM	0,05
PRLATAM	4%
Tasa de descuento	17,50%

β : Corresponde al factor de riesgo no diversificable para la industria genérica donde operará el proyecto: 1,2
Para la empresa se determinó un beta de 2,5 que corresponde al rubro de software de sistemas y aplicaciones

Fig. 23 | Retorno sobre capital invertido

11. Condiciones para la viabilidad del negocio

Viabilidad financiera del negocio

Costo del capital

Como primera instancia se realizó el análisis de la tasa de descuento -Ke- que es el costo que tendrán las socias al financiar el proyecto con recursos propios. En la Fig. 24 se observa el análisis de la tasa de corte utilizada, para la misma se tomó un factor de riesgo no diversificable de $\beta=2.5$ ya que para la industria genérica donde operará el proyecto (rubro de software de sistemas y aplicaciones) la β es 1,2 pero al ser una start-up tecnológica se asume un riesgo mayor, la Prima de Riesgo LATAM se estableció en un 4% (promedio de las primas de riesgo de Chile, Perú y Colombia) y el Riesgo de Mercado en un 5%. Con todo esto, la tasa de descuento utilizada en los cálculos fue de 17.50%.

Tasa de descuento Ke	
RF	1%
β 360 Rapport	2,5
RPM	0,05
PRLATAM	4%
Tasa de descuento	17,50%

β : Corresponde al factor de riesgo no diversificable para la industria genérica donde operará el proyecto: 1,2
Para la empresa se determinó un beta de 2,5 que corresponde al rubro de software de sistemas y aplicaciones

Fig. 24 | Cálculo de tasa de descuento

Creación de valor económico (VAN)

El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos,

realizando proyecciones del negocio a diez años y descontando la inversión inicial, se llega a una VAN de 173.513 USD tal como se observa en la Figura 23.

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Factores críticos para el éxito del emprendimiento

De acuerdo a lo proyectado en el Estado de Resultados y Flujo de efectivo (Figura 25) a nivel económico será necesario alcanzar el punto de equilibrio ya analizado de 71 fees. En el caso que al momento de transitar la mitad del tercer año sin perspectivas de crecimiento de ese volumen de ventas deberá reconsiderarse la continuidad del negocio con el modelo planteado.

Sin dudas, para iniciar el proyecto es fundamental contar con el dinero para financiar el primer y segundo año de operación.

Por otro lado, una relación estratégica y sostenible con el desarrollador en 360 Rapport Argentina es primordial para el éxito del emprendimiento.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 10
Resultado neto	-USD 7.299,60	USD 11.858,00	USD 47.418,00	USD -
más:				
Depreciación bienes de uso	200	400	600	800
más/(menos):				
Variación NOF	10995,4	376,2	4710,4	0
Efectivo generado por las operaci	3895,8	12634,2	52728,4	800
Pagos compras de bienes de u	1000	1000	1000	1000
Efectivo aplicado a las inversiones	1000	1000	1000	1000
Free cash flow	USD 2.895,80	USD 11.634,20	USD 51.728,40	-USD 200,00
Flujo de financiación				
Accionistas	18000		-12000	0
Fondos Incrementales Accionistas				110000
Variación del efectivo	USD 20.895,80	USD 11.634,20	USD 39.728,40	-USD 110.200,00
Saldo de efectivo	USD 20.895,80	USD 32.530,00	USD 72.258,40	USD 30.049,60

Fig. 25 | Flujo de Efectivo

Análisis de sensibilidad y estrés

Se analizó un escenario pesimista además del planteado hasta este momento. Estimando que la penetración de mercado los primeros años no alcance los objetivos propuestos, se realizó el análisis de la Fig. 26 donde se proyecta alcanzar 30 clientes al finalizar el quinto año de operación. El recupero del capital podría iniciarse en el cuarto año de ejecución del negocio y la tasa interna de retorno (TIR) ronda el 49% al décimo año de proyección con una VAN de 119.279 USD. Considerando este escenario, analizando los resultados, se tomaría la decisión de no incorporar a la persona Analista de Sistemas en el año 3 ya que contaremos con 10 clientes. Con este panorama, este recurso se sumará a 360 Rapport LATAM en el año 4.

EERR Escenario Pesimista							
	Año 1		Año 2		Año 3		Año 10
Ventas netas	USD	9.600,00	USD	48.000,00	USD	96.000,00	USD 360.000,00
Gastos Operativos							
Total Gastos	USD	48.724,00	USD	66.864,00	USD	92.020,00	USD 208.580,00
EBIT	-USD	39.124,00	-USD	18.864,00	USD	3.980,00	USD 151.420,00
Resultado neto	-USD	27.386,80	-USD	13.204,80	USD	2.786,00	USD 105.994,00
Cantidad de clientes		1		5		10	62

Fig. 26 | Estado de Resultados – Escenario Pesimista

Aspectos legales y regulatorios

Tipo de sociedad a crear- Impuestos-Habilitaciones

360 Rapport LATAM, al ser una unidad de negocios de 360 Argentina, toma todas las formalidades de esta última. Se detallan a continuación.

Al encontrarse suspendida la constitución de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), se formará una Sociedad de Responsabilidad Limitada donde la responsabilidad de cada socia se dará sólo en base al Capital Social aportado al momento de la constitución.

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

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

Respecto a la propiedad intelectual, se deberá protegerla desde dos ámbitos:

- 1) la marca del servicio que debe registrarse en el INPI. El trámite demora un año y medio. La protección es por 10 años renovable en el tiempo indefinidamente;
- 2) el software, que debe registrarse en propiedad intelectual. El organismo no hace una inspección del mismo sino solamente actúa como depositario. Se registra en el día resultando ser un trámite muy simple.

Cabe señalar que el ámbito de ambas protecciones es local.

Por otra parte, no se necesitan permisos especiales para la venta de software.

Asimismo, y como lo hemos detallado con anterioridad, transcurridos los primeros 5 años de la unidad de negocios de LATAM, evaluaremos la factibilidad de abrir oficinas en cada uno de los países que atendemos. En caso que resulte afirmativo, constituiremos sociedades similares a una SRL en los países que corresponda. En este sentido, la propiedad intelectual de 360 Rapport se protegerá primero en Argentina y se analizará a posteriori la normativa de los países de la región con los que trabajaremos.

12. Fuentes y Bibliografía

- Diario El Día. (2018). La mayoría de las empresas en la región son pymes y se dedican al comercio. 5/12/2020, Chile Sitio web:
<http://www.diarioeldia.cl/economia/emprendimiento/99-empresas-en-region-son-pymes-mayoria-se-dedica-comercio>;
- Yessica Maria Panuera Moreno Carmen Ismelda Ñique Chacón Heidy Grecia Achahui Quispe. (2016). Perú: Estructura empresarial, 2016. 5/12/2020, de Instituto Nacional de Estadística e Informática Sitio web:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf
- Economía Aplicada. (2019). 2019: ¿Cuántas empresas hay en Colombia? 15/12/2020, de Economía Aplicada Sitio web:
<http://economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>
- Oxford-GlobeScan Corporate Affairs Survey (2020), Survey Report, University of Oxford, Said Business School.
- Key Communication Indicator, AmCham, Escuela de Posgrados de Comunicación, Universidad Austral (2020). Web: KCI – Key Communication Indicators
- McKinsey & Co. (2020). The pivotal factor for effective external engagement. 05/08/2019, Sitio web: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-pivotal-factors-for-effective-external-engagement?cid=soc-web>
- Carmen Delgado. (2020). José Antonio Llorente: "El mundo entero está convulso por la pandemia de coronavirus, pero no nos podemos detener". El Economista América Chile, Pág. 6.
- Alicia Bárcena. (2020). Estudio Económico de América Latina y el Caribe Principales condiciones de la política fiscal y monetaria en la era pospandemia de COVID-19 1/12/2020, de CEPAL Sitio web:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46070/89/S2000371_es.pdf
- Aswath Damodaran. (2020). Betas by sector. 1/12/2020, de Stern Sitio web:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

- Barney, Jay B. (2010). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. En Gaining and Sustaining Competitive Advantage (45). USA: Prentice Hall.
- Osterwalder A. y Pigneur Y. (2010). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. (3era. Ed.) España: Deusto.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Presidencia de La Nación -. (2000). Protección de los datos personales. 18/11/2019, de InfoLeg - Información legislativa - Sitio web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>
- Gobierno Argentino. (2020). Marcas. Sumale valor a tu emprendimiento. 18/11/2020, de Argentina.gob.ar Sitio web: <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas>.
- Dirección Nacional de Derecho de Autor (DNA). (2020). Registrar un software puesto en conocimiento público. 11/12/2020, de Argentina.gob.ar Sitio web: <https://www.argentina.gob.ar/registrar-un-software-puesto-en-conocimiento-publico>
- Viviana Jana. (2019). Embudo de conversión: ¿qué son el TOFU, MOFU y BOFU?. 15/09/2020, de Lupa Marketing Solutions Sitio web: <https://www.lupamarketing.com.ar/embudo-de-conversion-que-son-el-tofu-mofu-y-bofu/>
- Leonardo Gimeno. (2019). “Fake News” ¿Existen leyes para evitar la desinformación reinante en la web?. 14/10/2020, de RCI: Comunicaciones de Canadá Sitio web: <https://www.rcinet.ca/es/2019/04/06/fake-news-existen-leyes-para-evitar-la-desinformacion-reinante-en-la-web/>
- IESE, (2020) “Survey: Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 81 countries in 20”. Publicación del IESE Business School.
- European Communication Monitor, (2020) “The status quo and trends for the communication profession in Europe”. Euprera, EACD.
- Nuria Rebón. (2020). Galperin y MercadoLibre son el CEO y la empresa más influyentes del país. 5/12/2020, de El Cronista Comercial Sitio web: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Galperin-y-MercadoLibre-son-el-CEO-y-la-empresa-mas-influyentes-del-pais-20200626-0006.html>
- Nic Newman, Richard Fletcher, Anne Schulz, Simge Andi, Rasmus Kleis Nielsen. Reuters Institute Digital News Report (2020). Reuters Institute & University of Oxford. USA.

- TREACY and WIERSEMA (1993) "Customer intimacy and other value disciplines", Harvard Business Review, USA.
- Barrero Juan Manuel. (2020). Cómo liderar la internacionalización de una start up. 17/12/2020, de Forbes Centroamérica Sitio web:
<https://forbescentroamerica.com/2020/12/02/como-liderar-la-internacionalizacion-de-una-startup/>



Universidad de
San Andrés

13. Anexos

Anexo 1: Entrevistas de Primera Aproximación

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

Anexo 2: Links entrevistas Segunda aproximación

<https://drive.google.com/file/d/1kpnCpq6-k6kSZwNCY7qAR3WQ7t-e9erx/view?usp=sharing>

<https://drive.google.com/file/d/1PvOeVrhczNqRFaUTL1sLpNG9f4PkASsn/view?usp=sharing>

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

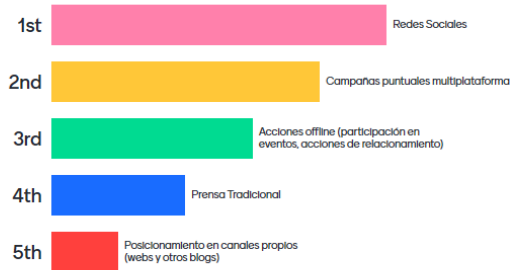
<https://drive.google.com/drive/folders/1nV12TJfbwJJY-91HG2qtVriWYKM5fpT?usp=sharing>

Anexo 3: Validación Prototipo

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

Go to www.menti.com and use the code 36 08 70

Si tuvieras que señalar qué variable pesa más en tu gestión de la Comunicación Externa, ¿cómo ordenarías los siguientes indicadores?



Go to www.menti.com and use the code 36 08 70

Al reportar los resultados de gestión, señalá que tipo de representaciones gráficas utilizás habitualmente y te son más útiles

Mentimeter

Empleo gráficos de barra

Para las apariciones en medios uso gráficos de torta

Armo una presentación con todos los resultados

Anexo 4: Activos Digitales-Flyer MailChimp

The flyer features a purple header with the 'dircom' logo and a hamburger menu icon. The main headline is 'Gestión integral de comunicación, todo en un mismo lugar.' Below this is a question: '¿Te preguntaste cómo impactaría en tu gestión tener una herramienta integral de medición de la comunicación?'. The central graphic shows a smartphone displaying the 'dircom' app interface, a laptop with charts, and a bar chart. To the right of the graphic is a list of services: Comunicación Externa, Eventos, Comunicación Interna, Lobby, Licencia Social, Personal Branding, Sustentabilidad, and Reputación. The footer includes the text 'Te invitamos a conocer de qué se trata.' and a red 'VER VIDEO' button, followed by 'Muchas gracias!' on a purple background.

dircom

Gestión integral de comunicación, todo en un mismo lugar.

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

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

Te invitamos a conocer de qué se trata.

[VER VIDEO](#)

Muchas gracias!

Anexo 5: Activos Digitales-Sponsored Content en Linked In

The image shows a screenshot of a sponsored LinkedIn post from the company Dircom. The post features a video player with a play button in the center. The video thumbnail shows a hand pointing at a glowing digital interface with the word "dircom" in white text. Below the video player, the text of the post reads: "#gestión #comunicación ¿Te preguntaste cómo impactaría en tu gestión tener una herramienta integral de medición de la comunicación? Regístrate aquí." There is a link for "Ver traducción". The post also shows engagement metrics: 813 likes, 25 comments, and 7,421 views. At the bottom, there are buttons for "Recomendar", "Comentar", and "Compartir". The background of the entire image has a faint watermark of the Universidad de San Andrés logo.

Dircom Sponsored [+ Follow](#) [...](#)

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

[Ver traducción](#)

dircom

0:00 / 1:13

Herramienta integral de medición de la comunicación

813 · 25 comentarios · 7,421 visualizaciones

[Recomendar](#) [Comentar](#) [Compartir](#)

Universidad de
San Andrés

Anexo 6: Video Ads (contiene link)



Anexo 7: Equipo emprendedor



Anabel Likay

**CO-FUNDADORA
Y DIRECTORA
EJECUTIVA**

Ingeniera Industrial.

Administradora Aeropuerto de Formosa.

Más de 10 años de experiencia en Operaciones.

Trabajó en el Min. de Economía del Chaco asesorando en performance y mejora de KPIS a empresas medianas.



Marina Giménez

**CO-FUNDADORA
Y DIRECTORA
EJECUTIVA**

Más de 20 años de experiencia en Comunicación y Periodismo.

Trabajó tanto en empresas privadas en el rol de DirCom como en consultoras de comunicación

Coordinó el área de Rankings de importante institución académica.



Alberto Maroto

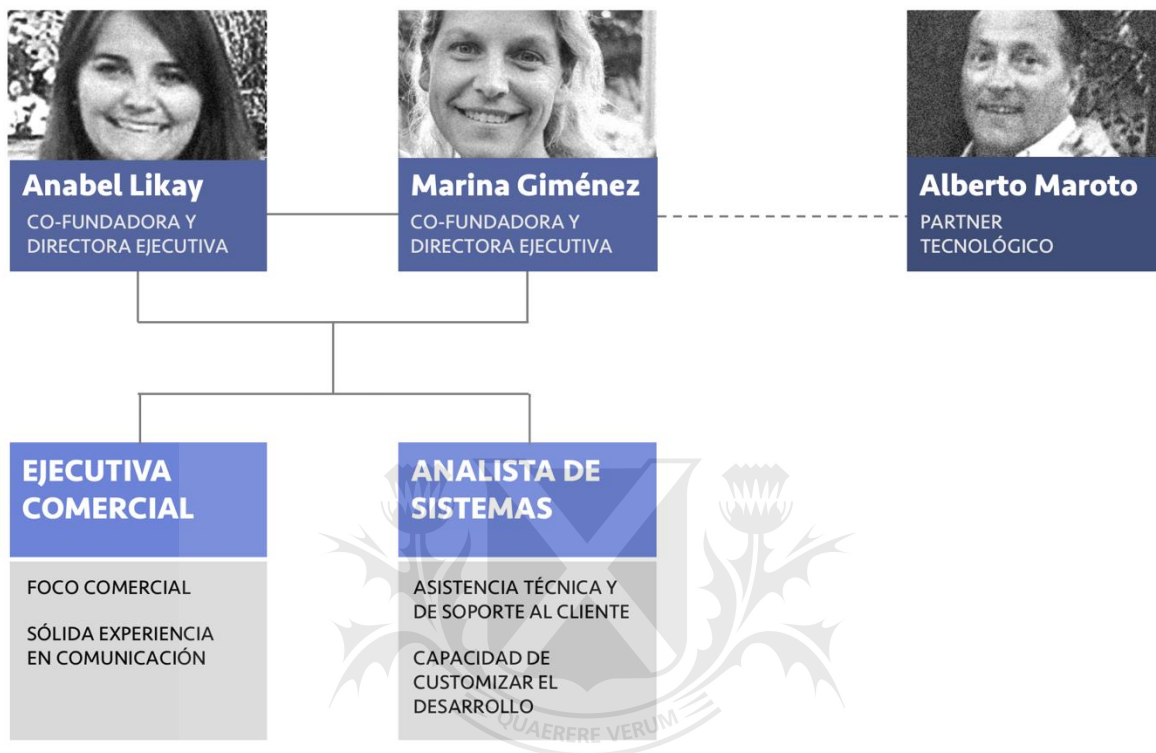
PARTNER

Lic. en Administración de Empresas

Más de 20 años de desarrollo profesional en ámbitos de tecnología.

Ha liderado proyectos de Business Intelligence & Big Data sobre plataformas diversas, con más de 30 proyectos de implementación de tableros de monitoreo actualmente en producción.

Anexo 8: Estructura Directiva



Universidad de
San Andrés