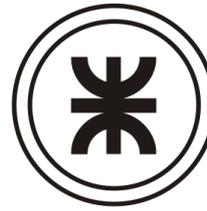




Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Buenos Aires



UTN.BA
ESCUELA DE
POSGRADO

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Especialización en Ingeniería Gerencial

Plan de negocios para la creación de empresa de marketing digital especializada en la prestación de servicios para las PYME de la Argentina

Alumno: Ing. Nicolas Selan

Director de la Carrera: Ing. Agr. Dra. Sandra Fernández

Tutor: Ing. Agr. Dra. Sandra Fernández

CABA, Buenos Aires, marzo 2023

Índice

1. Introducción.....	4
2. El problema y sus antecedentes.....	7
3. Materiales y Métodos a Emplear para Resolver el Problema.....	10
4. Resolución del problema	13
4.1 La empresa y el negocio.....	13
4.1.1 Misión.....	14
4.1.2. Visión	14
4.1.3. Valores	14
4.1.4 CANVAS	14
4.2 Productos o servicios.....	15
4.3 El mercado y la competencia	17
4.3.1 Matriz PEST	17
4.3.2 Matriz FODA.....	18
4.3.4 Fuerzas de Porter.....	19
4.3.5 Estrategia	19
4.3.6 Mercado meta	20
4.4 La economía del negocio	21
4.4.1 Inversión inicial.....	21
4.4.2 Costos fijos.....	22
4.4.3 Costos variables.....	23
4.5 El equipo.....	24
4.6 Plan comercial	24
4.6.1 Estrategia de posicionamiento.....	24
4.6.2 Estrategia de promoción.....	24
4.6.3 Política de precios	25
4.7 Plan de producción	25
4.8. Plan financiero	26
4.9. Oferta a inversores	26
4.10 Los riesgos	27
4.11. El cronograma	28
5. Conclusiones.....	29
6. Referencias bibliográficas	31
7. Anexos	32

Índice de tablas

Tabla 1– Participación PYME según sector.....	20
Tabla 2 - Participación PYME según tamaño	20
Tabla 3 – Proyección de ventas	21
Tabla 4 – Inversión inicial	22
Tabla 5 – Costos fijos	22
Tabla 6 – Estado de resultados para los primeros 5 años	23
Tabla 7 – Precios por servicio	25
Tabla 8 – Cronograma de implementación.....	28

1. Introducción

El presente trabajo de Especialización en ingeniería gerencial tiene como fin desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa de marketing digital ubicada en la ciudad de Buenos Aires. Los servicios de la compañía están orientados a las PYME del sector de Comercio que se encuentren en la Argentina. Hoy en día dicho sector abarca el 24,3% de las PYME que existen en el país. La empresa prestara distintos tipos de servicios orientados a la publicidad digital, haciendo que sus clientes puedan posicionar su marca en el mercado aprovechando los beneficios que otorgan hoy en día las ventas por medios digitales. A lo largo del plan de negocios se analizarán diferentes perspectivas del negocio empleando múltiples herramientas.

En primer lugar, se analizará el contexto del mercado donde se desarrollará el emprendimiento para lo cual se hará un estudio de mercado para analizar la existencia de posibles consumidores. Por otra parte, se realizará un análisis estratégico utilizando las matrices de Porter, FODA y PEST con el fin de detectar las posibles estrategias y tomar las mejores decisiones según las características de la empresa y el entorno donde se va a trabajar. También se analizará la factibilidad económica relevando la inversión inicial, costos fijos y variables para luego verificar la rentabilidad del negocio y las posibilidades de financiación existentes. Por último, en función a toda la información relevada se conformará un cronograma de puesta en marcha del negocio.

El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Respecto del marketing tradicional, en el ámbito digital aparecen nuevas características como el uso de las redes sociales y las herramientas que nos permiten hacer mediciones en tiempo real.

El término marketing digital surgió en la década de 1990, cambiando la manera en cómo las empresas utilizan la tecnología en la promoción de sus negocios. Este concepto ha tomado cada vez más fuerza a medida que los consumidores utilizan los medios digitales en el proceso de compra.

En los tiempos que corren, las Pequeñas y medianas empresas (PYME) se desenvuelven en un mundo globalizado y de permanentes cambios tecnológicos, donde el consumidor está constantemente conectado y actualizándose gracias al poder de internet y los dispositivos electrónicos que sirven de puente. Esto hace que los empresarios y dueños de las Pyme se vean con la necesidad de incursionar en estas nuevas tendencias e implementar las mejores estrategias de marketing para así distinguirse de la competencia.

Dado que cambió la forma de utilizar internet, las técnicas de comunicación también deben hacerlo, por ende, deben cambiar su paradigma. Si antes el poder de la comunicación y opinión estaba en manos de las empresas, hoy en día el poder lo tienen los consumidores. A través de la web 2.0 y los motores de búsquedas como Google, Yahoo!, etc.; tienen la capacidad de escribir reseñas, comentarios y compartirlas con otros usuarios. Es por ello por lo que una estrategia de marketing digital debe incluir todos los aspectos donde el público objetivo interactúe y estar constantemente midiendo las acciones tomadas para determinar su efectividad. Dentro de las estrategias de marketing se encuentran el marketing de contenido, email marketing, redes sociales, marketing de búsqueda (SEM).

Dentro de los beneficios del marketing digital se encuentran los siguientes puntos más destacados:

Posibilidad de medir resultados, gracias a las herramientas analíticas automatizadas, permiten medir con más precisión el retorno de inversión.

Permite un mayor alcance de consumidores, ya que al ser digital rompe las barreras geográficas permitiendo llegar a cualquier parte del mundo.

Inmediatez debido a que permite ver los resultados de una campaña en tiempo real, ajustándola en caso de que sea necesario.

Mayor fidelización con los clientes que con el marketing tradicional siendo que la interacción es más directa.

Mayor precisión en el consumidor objetivo, permitiendo dirigir anuncios a segmentos bien definidos.

A su vez, debido al permanente cambio, el sector de marketing no queda exento de la reinención. Dicho sector debe ver las formas de integrar las herramientas tradicionales con las digitales. Los cambios tecnológicos han generado para las empresas una nueva forma de relacionarse con los consumidores, poder comprender sus necesidades y responder a ellas de un modo eficiente y satisfactorio. Es por ello por lo que el marketing digital sirve de ayuda a las Pyme para poder difundir su marca, ampliar la cartera de clientes y mejorar la experiencia del cliente.

Generalmente se da que las Pyme no hace uso de los beneficios que ofrecen las herramientas del marketing digital para poder crear ventajas competitivas respecto de sus competidores. Las causas relacionadas a esto último se explican con la falta de conocimiento por parte de los dueños, escasa profesionalización en áreas referidas al marketing, alta aversión al riesgo frente a cambios de paradigmas o la falta de visión a largo plazo. El problema que muchas veces enfrentan estas Pyme es la resistencia al cambio (Laitón Ángel & López Lozano, 2018).

Cada vez son más las personas que están haciendo uso del Internet para adquirir bienes o servicios. Algunos datos estadísticos sobre el comercio electrónico en la Argentina (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2020):

- la facturación del comercio electrónico registró un crecimiento del 68% vs 2020, llegando a un valor de \$1.520.000 millones. El crecimiento se viene dando de forma sostenida, siendo que la facturación aumento un 76% del 2018 a 2019, 124% de 2019 a 2020.
- +52% de productos vendidos vs 2020 siendo que se vendieron un total de 381 millones de productos, apalancados por los rubros de alimentos/bebidas y artículos de limpieza, cosmética, indumentaria no deportiva y pasajes de turismo.
- +20% de órdenes de compra generadas vs 2020, llegando al número de 196 millones.

El dato más evidente es que 6 de cada 10 empresas encuestadas indican que el canal online pesa más del 10% de su facturación.

Relacionando el concepto del marketing digital y los cambios en los hábitos de consumo por parte de los consumidores, se buscará dar soporte a las PYME a través del emprendimiento de marketing digital donde mediante los servicios que se ofrecerán se buscare dar un salto de calidad a los procesos con los que cuentan actualmente. Los servicios que se prestarán darán un valor agregado respecto a lo que se ofrece en el mercado. Se busca que los clientes puedan aprovechar los mecanismos actuales de marketing para así concretar sus ventas, diversificando sus canales de venta, posicionar la marca en nuevos mercados, generar mayor cercanía con los clientes y siempre enfocado en maximizar el ROI de los mismos.

2. El problema y sus antecedentes

Alejandro Oliverio (Forbes, 2023), socio de la consultora BPS, marca que una de las problemáticas que actualmente afrontan las PYME es crecer en forma ordenada. Generalmente no cuentan con problemas en la forma en que producen los bienes, sino que en la forma en que se organizan los procesos de soporte. Entre los procesos de soporte que no se encuentran organizados están los de marketing estratégico lo que lleva a generar acciones de marketing con resultados limitados.

En la PYME, la mayor parte de las veces existe poca profesionalización respecto a temas vinculados al marketing. Este tipo de empresas generalmente no realizan un análisis para identificar las redes sociales en donde poder colocar su producto o servicio y no planifican una estrategia en este tipo de canales (Oliverio, 2023).

Es importante ofrecer una solución al problema de la profesionalización respecto de los procesos soporte como lo es el marketing ya que es una oportunidad de dar mayor visibilidad, mejor acceso a la información y por ende repercute en mejorar los procesos de crecimiento y expansión empresarial. Por otro lado, una mejora en los procesos de las PYME aumentará la competencia del mercado donde se desarrolle ya que obligará a las demás empresas subir la vara para poder subsistir en el mercado.

Luego de haber definido el problema se pretende repasar las definiciones de algunos autores especialistas en el tema. Salvador (2006) marcó que la función inicial del marketing era la de limitarse a aspectos publicitarios y promocionales principalmente basado en un entorno poco dinámico y escaso desarrollo e innovación de nuevos productos.

Al marketing contemporáneo, Kotler (2000) lo definió como “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”.

Hoy en día el marketing migró hacia una mirada mucho más integradora y el autor Lovett (2021) define que el marketing busca entender el mercado y todas las necesidades que pudiesen existir, para que a través de la elaboración de planes y estrategias con una secuencia lógica, no solo se logre solventar dichas necesidades, sino que se entregue un valor superior al esperado que permita crear relaciones provechosas con las cuales se obtenga a cambio, rubros de ventas, utilidades y valor de cliente a largo plazo.

A lo largo de la evolución del marketing digital se encuentran dos grandes etapas. La primera es la que se basa en la web 1.0, la cual aplica los medios tradicionales de internet. La

principal característica es que no existe comunicación de los usuarios de un bien o servicio, sino que solamente la empresa tiene el control de aquello que se publica sobre sí misma. Con la intervención de la web 2.0 surge la segunda etapa y así nace la posibilidad de compartir información fácilmente gracias a las redes sociales que permiten el intercambio de fotos, videos y otros medios gráficos que con la web 1.0 eran imposible. Se le da un nuevo concepto de internet donde no solamente se lo utilizaba como motor de búsqueda, sino que incorpora el concepto de “comunidad” ya que existen relaciones entre el producto/brindador de un bien o servicio y el usuario final en cualquier punto del mundo donde se encuentre.

Tim O'Reilly introdujo el término web 2.0 para diferenciarla de la web 1.0 (Celaya, 2011):

“La web 1.0 abarcaría la etapa que va desde el nacimiento de las páginas web (año 1991) hasta aproximadamente los años 2002-2003. La web 1.0 era una web solo de ida, cuyo proceso comunicativo funcionaba en una única dirección. Los contenidos son estáticos y controlados directamente por los creadores o gestores de la web, es decir por las empresas y organizaciones de todo tipo que están en la red. La web 2.0 es una web de ida y vuelta. Los usuarios son los que crean sus contenidos a través de sus conversaciones de forma colaborativa, sin controles y sin jerarquías. Por eso, a la web 2.0 se le denomina la web social”.

Como se observa en las diferentes definiciones del marketing, el marketing digital se encarga de generar valor en la empresa y de ahí surge la importancia de su utilización. En este sentido Selman (2017), plantea las 4F (Flujo, Funcionalidad, Feedback y Fidelización) que conforman los nuevos conceptos para que una estrategia de marketing digital sea efectiva. Flujo refiere al valor añadido que ofrece el sitio web al usuario. Se trata de captar su atención y que siga atraído por su interactividad, hasta llegar a la compra. El termino funcionalidad hace hincapié en que los sitios web deben ser intuitivos. En la web 2.0 se prima la usabilidad con una navegación precisa, clara, atractiva y sencilla para el usuario. El usuario no debe tener problemas para poder encontrar lo que quiere. En cuanto al feedback, el sitio web debe permitir la interacción con el usuario. Se deben crear espacios donde se pueda construir una relación con éste, como blogs, formularios, etc. Es un proceso de constante aprendizaje que se obtiene del cliente. Por último, a través de la fidelización se tratará de buscar un compromiso con el cliente proporcionándole temas de interés, actualización de contenido, aumentar la generación de valor ofertas, concursos, etc.

Mera-Plaza, Cedeño-Palacios, Mendoza-Fernandez, & Moreira-Choez (2022), a través de su investigación buscaron analizar la importancia del marketing digital y las redes sociales como parte de la estrategia de posicionamiento de las PYME y la obtención del éxito empresarial. Para ello se empleó una metodología documental, de tipo descriptiva con diseño no experimental y

método inductivo. Se utilizaron investigaciones desarrolladas por expertos en el marketing digital y redes sociales como herramientas para el posicionamiento de las PYME.

Luego de analizar los diferentes autores, concluyeron que la utilización de la tecnología se ha convertido en una ventaja para que las empresas puedan adaptarse a las necesidades de los consumidores y por ende fortalecer la imagen de marca.

Por otro lado, notaron que las redes sociales son las herramientas más usadas para la implementación del marketing digital. En línea con este concepto, las pequeñas y medianas empresas deben adaptarse a esta nueva corriente aprovechando que son las vías con mayor influencia sobre los consumidores y así sacar provecho para entender las nuevas necesidades de ellos. Esto ayudara a conseguir el éxito empresarial que buscan las empresas y empresarios.

Campos Villamil & Buitrago López (2022), a través de su trabajo de investigación buscaron entender cuáles fueron las estrategias del marketing digital utilizadas por las PYME de Latinoamérica durante la pandemia del COVID-19 para posicionarse en el mercado. La metodología que se utilizó fue una revisión documental mediante un proceso de búsqueda y selección de fuentes de información, con un posterior enfoque cualitativo para la interpretación de la información.

De la investigación realizada, llegaron a la conclusión de que durante la pandemia del COVID-19 se identificaron estrategias innovadoras a partir del marketing digital, lo que permitió que el consumidor este en contacto con las empresas, principalmente a través de las herramientas como lo son Instagram y Facebook. Por otra parte, vieron que las PYME que utilizan al marketing digital como parte de la estrategia de la empresa y no simplemente como un canal de comunicación, tendrán un mayor reconocimiento de marca y mejor reputación en el mercado respecto de las empresas que no lo implementan.

3. Materiales y Métodos a Emplear para Resolver el Problema

Como se mencionó en el apartado de objetivos, mediante el presente plan de negocios se pretende analizar la viabilidad económica y financiera para la creación de una empresa de marketing digital como así verificar la existencia de un mercado donde poder brindar los servicios de marketing ofrecidos.

Para realizar la descripción del negocio que se emprenderá con la creación de la empresa de publicidad online se ha elegido el Modelo CANVAS, creado por Alexander Osterwalder (2015). Este modelo es una herramienta potente, práctica y sencilla que facilita el desarrollo y la comprensión de un modelo de negocio. Se trata de una plantilla o “lienzo” que ayuda a visualizar las diferentes áreas de valor de una empresa y cómo deben relacionarse unas con otras, para que una idea de negocio pueda convertirse en una empresa viable.

Entre los beneficios que ofrece esta herramienta se pueden encontrar:

- Permite visualizar fácilmente todas las áreas de las que se compone la empresa y las relaciones que deben existir entre ellas en una sola hoja.
- Es un modelo de negocio vivo, dinámico y cambiante: la metodología Canvas permite detectar nuevas áreas de valor en la empresa, nuevas oportunidades e incorporarlas al modelo de negocio de manera coherente y pudiendo prever las nuevas relaciones que deben generarse para integrar esa nueva área con el resto.
- Simplifica el trabajo en equipo: la herramienta que nos propone la metodología Canvas es especialmente útil a la hora de trabajar en equipo, puesto que cada vez que se introduzca o quite de la plantilla un nuevo Factor, todo el equipo verá cómo se ven afectadas el resto de las áreas de la empresa y qué modificaciones se requieren.

El modelo Canvas ha sido formulado para poner el acento en la propuesta de valor y en el cliente, es por ello por lo que éstas son las primeras áreas que se deben completar y que condicionarán lo que después se haga en el resto de las áreas. Es decir, que con esta herramienta se crea un modelo de negocio en base a las necesidades del cliente, basándose en un conocimiento profundo del público meta, y en cómo la oferta debe adaptarse al cliente y no al revés (Osterwalder, 2015).

En el apartado de “mercado y la competencia” se analizarán los distintos factores que afectan a la industria donde se desarrollara el emprendimiento y como se componen las fuerzas de este. Para ello se emplearán herramientas como la matriz PEST, FODA, Fuerzas de Porter.

El análisis PEST examina el entorno externo en que la organización va a desarrollar su estrategia. Este análisis aporta un panorama de los distintos factores del entorno (concretamente, los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) que la organización tiene que considerar. Se trata de una herramienta útil para entender el crecimiento o el declive de un mercado, la posición competitiva de la organización, su potencial y la orientación de sus operaciones (Fred, 2017).

El Modelo de las cinco fuerzas de Porter pretende entender el atractivo de un contexto específico en el cual la organización opera y presta servicios. Resultará útil analizar su propio escenario competitivo: competencia, clientes, sustitutos, proveedores y barreras de entrada en el mercado.

Según este modelo, la estructura del mercado está basada en cinco fuerzas: la amenaza de nuevos entrantes; la amenaza de productos o servicios sustitutivos; el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los clientes; y la rivalidad entre los actores

Una organización tendrá que evaluar las distintas fuerzas para entender la estructura general de su mercado y ser consciente de la influencia y el poder de los distintos actores en el mercado (Fred, 2017).

El análisis FODA proporciona información útil para adaptar los recursos y capacidades de la organización al entorno competitivo en el que opera. Así pues, es un buen instrumento para la elaboración y la selección de estrategias. Las siglas FODA significan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Fred, 2017).

Los elementos FODA pueden definirse como sigue:

Fortalezas: atributos de la organización útiles para alcanzar el objetivo.

Debilidades: atributos de la organización que pueden ser perjudiciales para el logro del objetivo.

Oportunidades: condiciones externas que resultan útiles para lograr el objetivo.

Amenazas: condiciones externas que pueden ser perjudiciales para el objetivo.

Por último, en cuanto al análisis económico financiero, se emplearán dos herramientas para determinar la factibilidad. Estas son el VAN y el TIR.

El Valor Actual Neto (VAN) consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión y calcular su diferencia. Para ello trae todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado. El VAN va a expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos, es decir, el número de unidades monetarias. Es un método que se utiliza para la valoración de distintas opciones de inversión (Dumrauf, 2006).

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

- Ft: son los flujos de dinero en cada periodo t.
- I0: es la inversión realiza en el momento inicial (t = 0).
- n: es el número de periodos de tiempo.
- k: es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada con el Valor Actualizado Neto (VAN). De un modo simple se define como el valor de la tasa de descuento que, para un proyecto de inversión dado, hace que el VAN sea igual a 0 (Dumrauf, 2006).

4. Resolución del problema

4.1 La empresa y el negocio

El marketing digital es el componente del marketing que utiliza Internet y las tecnologías digitales basadas en línea, como computadoras de escritorio, teléfonos móviles y otros medios y plataformas digitales para promocionar productos y servicios

Internet se ha convertido en los últimos años en el principal canal de comunicación, superando incluso el medio más masivo, la televisión. Por ese motivo, no solo las empresas que viven del comercio electrónico u otras actividades digitales necesitan una estrategia online. Es algo que todos los negocios tienen que cuidar.

El término marketing digital se refiere a todas las estrategias de comunicación y publicidad que usan los medios y canales de Internet. Hay muchas técnicas, entre las cuales destacan algunas muy conocidas como:

- El posicionamiento web, cuyo propósito es optimizar una página web, sus contenidos y los enlaces que recibe de otras páginas para conseguir mejores posiciones en los resultados de los buscadores (Google).
- El marketing de contenido, cuyo objetivo es crear textos, vídeos, imágenes u audios relevantes para los clientes potenciales, para atraer a esos últimos. Eso en la web y en las redes sociales de la empresa.
- Las campañas de publicidad, tanto en buscadores como en redes sociales o en otros medios, para dar a conocer la web y conseguir visitas.
- El marketing de afiliados, que consiste en llegar a acuerdos con otros medios para pagarles una comisión sobre venta a cambio de que recomienden los productos o servicios a sus usuarios.
- La optimización de la experiencia del usuario, para ir mejorando las interacciones con los visitantes de la web y conseguir más ventas.

Una agencia de marketing digital ayuda a sus clientes a planificar sus objetivos y poner en marcha esas técnicas, normalmente para conseguir visibilidad de marca y ventas. Además, la agencia puede proporcionar otros servicios como el diseño y desarrollo de la página web, subcontratar el hosting, y más.

Para lograr aprovechar la oportunidad de negocio se busca crear una compañía que brinde a las PYMES una solución en marketing digital. Para ello se definen aspectos primordiales para el emprendimiento como lo son la misión, visión y valores. Los mismos son el horizonte de la compañía.

4.1.1 Misión

Ser una empresa que genere un aumento en la rentabilidad de nuestros clientes a través de asesorías creativas donde se dé un salto de calidad en la comunicación de su marca y propuestas de valor.

4.1.2. Visión

Ser una empresa líder del mercado de la comunicación empresarial en Argentina, siempre orientados a la satisfacción de los objetivos de nuestros clientes, manteniendo profesionalidad y calidad de servicio.

4.1.3. Valores

Servicio al cliente, innovación, creatividad, respeto, pasión.

4.1.4 CANVAS

Propuesta de valor: Generar mayor presencia en las redes sociales a los clientes con el objetivo de mejorar su imagen de marca, aumentar sus ventas y así la rentabilidad. Se buscará abrir nuevos caminos a los clientes para que puedan diversificar sus estrategias de comunicación.

Segmento de clientes: Todas aquellas PYME de Argentina que tengan un producto/servicio y lo quieran promocionar a través de internet y las redes sociales. Se enfocará en PYME que se dediquen al comercio.

Relación con los clientes: La relación será directa con los clientes ya que el servicio y la calidad serán factores claves de éxito.

Canales: Para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes se emplearán diferentes canales como son las redes sociales, envíos de catálogos y web institucional.

Actividades clave: se consideran las siguientes actividades claves dentro del negocio para hacer llegar la propuesta de valor al cliente.

Brindar soporte constante a nuestros clientes

Elaboración de planes de MKT

Ejecución y control de los planes

Socios clave: A nivel organizacional no se tendrá aliados dentro del negocio. En este apartado se pueden nombrar a los programadores web que no se serán personal estable de la compañía, sino que trabajarán por proyecto en función de la cantidad de servicios de diseño y desarrollo web se requieran.

Recursos clave: Los recursos humanos (RRHH) los consideramos claves ya que serán los necesarios de generar los mejores e innovadores planes de marketing digital. Deberán tener conocimientos en marketing digital, redes sociales y tecnología.

Estructura de costos: Dentro de la estructura de costos vamos a encontrar todos los gastos necesarios para garantizar el funcionamiento del negocio. Aquí se encuentran los salarios, alquiler, servicios, gastos, etc. El costo mensual rondara los \$1.622.000. Para mayor detalle, en la sección de Economía de Negocio (4.4) se profundizará en la apertura de costos.

Fuente de ingresos: Los ingresos provendrán de la contratación de nuestros servicios ya sea de cualquiera de los 3 tipos de servicios que ofreceremos. En el apartado de Servicios (4.2) se describen los servicios que se prestaran.

4.2 Productos o servicios

Las agencias de marketing digital son empresas que brindan servicios a sus clientes. Los servicios tienen la característica de ser intangibles, inseparables, variables y perecederos. En consecuencia, suelen exigir un mayor control de calidad, credibilidad por parte del proveedor y adaptación a las preferencias de los consumidores.

El servicio ofrecido en nuestra agencia de marketing está dividido en tres niveles:

Servicio 1: Diseño y desarrollo web

Servicio 2: FULL

Servicio 3: PREMIUM

Servicio 1: Diseño y desarrollo Web

El diseño Web consiste en crear una Web orientada a los objetivos de negocio, como tarjeta de presentación para tu público. Para ello se utilizan herramientas como Webs a medida, landings page, y plataformas de E-commerce.

El desarrollo Web incluye la parte más específica de desarrollo de complejas aplicaciones o portales que puede requerir muchas horas de programación porque tienen funcionalidades únicas y personalizadas. Con este servicio se busca construir la comunidad online de una marca en internet a través de la creación de contenido atractivo y de calidad.

Servicio 2: FULL

Es un servicio dedicado al marketing digital en el cual el profesional de marketing se encarga de preparar y planificar la estrategia de una marca o empresa en los medios sociales. Para ello se utilizan herramientas como el Marketing de contenidos o el posicionamiento SEO.

El Marketing de contenidos se basa en crear, publicar y compartir contenidos orientados a tu público objetivo. Las herramientas que se suelen usar son infografías, guías digitales, blogs, etc. También suele estar vinculado al SEO, pues para mejorar el posicionamiento orgánico es necesario crear contenido de forma recurrente.

El posicionamiento SEO son un conjunto de técnicas que se aplican en una página web con el objetivo de mejorar su posición y su visibilidad en los motores de búsqueda de los principales navegadores. Cuando un usuario realiza una búsqueda, los distintos sitios web que han indexado esa palabra clave aparecerán en una lista de resultados de Google. Estas páginas web que clasifica son los resultados de búsqueda orgánicos, y el posicionamiento de tu página web es, por lo tanto, clave para llegar a más clientes que estén interesados en los productos o servicios que ofreces. Tiene resultados a medio y largo plazo.

Servicio 3: PREMIUM

Es el servicio más sofisticado que brindarla la compañía. A través de este se busca generar planes de marketing digital con la mejor calidad. El plan de marketing digital es un estudio del negocio y del mercado con el que, a partir de los objetivos que el proyecto quiere conseguir, se definen las estrategias y acciones digitales más adecuadas, para un plazo determinado de tiempo. Las principales características del servicio son las de controlar las campañas de promoción y creación de anuncios, manejo del público objetivo, determinación de presupuestos, etc. Dentro del

servicio se brindará la asesoría en PPC (pago por clic) en diferentes plataformas como AdWords (de Google), Adcenter (de Microsoft), y Yahoo! Search Marketing (de Yahoo!). Las agencias de PPC brindan un amplio acceso a herramientas, estrategias y conocimientos, claves para el éxito de las campañas de una empresa.

4.3 El mercado y la competencia

4.3.1 Matriz PEST

Factores políticos / legales:

- La empresa estará localizada en Argentina por lo que estará expuesta al constante cambio político y económico que existe en el país.
- En Argentina existe una gran carga impositiva.
- El emprendimiento no presenta gran contaminación ambiental. Brinda servicios a diferencia de las industrias de manufactura.

Factores socioculturales:

- Tendencia creciente respecto al uso de redes sociales
- La pandemia de COVID llevo a más gente optar por el e-commerce, incrementando la curva de adopción de esta.

Factores Económicos:

- Alta inflación, con proyecciones de una tasa interanual del 60%
- Aumento del desempleo

Factores tecnológicos:

- Automatización del marketing: la automatización posibilita crear técnicas que mecanicen las acciones de marketing definidas en la estrategia, las cuales permiten gestionar la cartera de consumidores y potenciales clientes de una manera más específica.
- Al estar en el rubro tecnológico existe una alta tasa de obsolescencia, desafiándonos a estar en constante actualización respecto a las nuevas tecnologías y medios.
- Existe una gran disponibilidad de bases de datos con acceso a información.

4.3.2 Matriz FODA

Oportunidades:

- Gran auge de las compañías online y de las aplicaciones móviles.
- Existencia de entidades mixtas de desarrollo económico que financian emprendimientos.

Amenazas:

- Existencia de muchos medios alternativos para hacer publicidad.
- Entorno económico desfavorable.
- Gran presión fiscal.
- Elevado costo para el acceso a nuevas tecnologías.

Fortalezas:

- La compañía ofrecerá un servicio novedoso y con mucha posibilidad de desarrollo en función de las tecnologías que utiliza.
- Fuerte compromiso con la RSE y el medio ambiente.
- Conocimiento de la realidad de las pymes.
- Buscará desarrollar un feedback constante con los clientes y tendrá un trato cercano de modo que ambos se puedan desarrollar y crecer conjuntamente.

Debilidades:

- No cuenta con un amplio capital propio por lo que deberá conseguir métodos alternativos de financiación.
- No cuenta con una cartera de clientes establecida por lo que deberá apalancarse en el marketing para hacer llegar su propuesta de valor.

4.3.4 Fuerzas de Porter

Competidores: En el sector no existen barreras de entrada para las personas o sociedades que deseen ingresar al negocio. Se considera un mercado atomizado ya que existen múltiples agencias de marketing digital. Se requieren requisitos mínimos para ingresar en el mercado sin mayores complicaciones. La amenaza de nuevos ingresos es considerada con intensidad media.

Proveedores: Esta fuerza está representada por aquellas organizaciones que nos proveen de los insumos necesarios para llevar adelante nuestra idea de negocios. En el mercado existe una variedad de profesionales de marketing y desarrollo que estarían dispuestos a trabajar en nuestro negocio. Dado la variedad de trabajadores que se demanda en la empresa se determina que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Clientes: Aquí se encuentran las PYMES de Argentina que estén dispuestas a mejorar sus campañas de marketing. El mercado argentino cuenta con una amplia cantidad de PYMES lo que representan posibles clientes. La intensidad se considera media debido a la capacidad de negociación que tienen los clientes teniendo en cuenta la variedad de servicios que existen en el mercado.

Sustitutos: En este aspecto el efecto de los servicios sustitutos es alto ya que a como se abordó con anterioridad la cantidad de empresas dedicadas a esta actividad es amplia con capacidades que van desde grandes hasta pequeños.

4.3.5 Estrategia

La estrategia definida por la empresa será la de Enfoque o Alta segmentación. El segmento objetivo que se pretende alcanzar es el de comercio, el cual representa un 24,3% de las PYME que existen en la actualidad en la Argentina.

Se apunta a dicho segmento ya que es donde se observan las mayores oportunidades y, por otro lado, es donde tiene mayor expertise el personal de la empresa.

En un comienzo la empresa se posicionará a través de la calidad percibida por el cliente. Nuestros productos tendrán características diferenciadoras como serán la tecnología y servicio postventa con constante retroalimentación.

En cuanto a la relación con la competencia, se adoptará una estrategia de retador. Desafiaremos al mercado con la calidad en el servicio afrontando un mayor costo. Serán claves las

acciones de marketing para así dar la mayor visibilidad posible del servicio. Se emplearán las redes sociales y la web institucional para acercar el servicio a la gente para así fomentar la cartera de clientes futuros.

4.3.6 Mercado meta

El mercado meta son pequeñas y medianas empresas de Argentina que comercialicen productos o servicios que puedan ser promocionados desde el marketing digital.

Las variables tomadas para la segmentación fueron en primer lugar geográfica porque se atenderá principalmente pequeñas y medianas empresas que se ubiquen en Argentina y en segundo lugar socioeconómica porque se establece que se atenderá a empresas por su tamaño en este caso PYMES. El segmento objetivo son las PYME que se dedican al sector del comercio.

De las 1.695.881 empresas que actualmente cuentan con el certificado vigente que expide el Ministerio de Desarrollo Productivo, la mitad corresponde al sector de servicios (49,5%), casi un cuarto del total pertenece al sector del comercio (24,3%) y el porcentaje restante se divide entre los siguientes sectores: industria (13%), agropecuario (8,8%), construcción (4,3%) y minería (0,1%). Por su parte, la distribución según el tamaño indica que su gran mayoría (95,6%) pertenece al tramo micro, 3,7% al tramo pequeñas, 0,7% al grupo medianas Tramo 1 y 0,03% al segmento medianas tramo 2 (Ministerio de Economía, 2022).

Tabla 1– Participación PYME según sector

Sector	Participación	Cantidad PYME
Servicios	49,5%	839.461
Comercio	24,3%	412.099
Industria	13,0%	220.465
Agropecuario	8,8%	149.238
Construcción	4,3%	72.923
Minería	0,1%	1.696
	100,0%	1.695.881

Tabla 2 - Participación PYME según tamaño

Tamaño	Participación	Cantidad PYME
Micro	95,6%	1.621.262
Pequeñas	3,7%	62.748
Medianas tramo 1	0,7%	11.871
Medianas tramo 2	0,0%	509
	100%	1.696.390

Por lo tanto, el mercado de PYME que se dedican al sector de comercio en la Argentina es de 412.099 empresas.

Consideramos que al ser un mercado atomizado donde existen múltiples oferentes de servicios de marketing digital, nuestra participación de mercado es del 0,2%. Esto arroja que el mercado objetivo para el primer año es de 824 PYME.

Obviamente no todas las PYME adquirirán los 3 servicios que se ofrecerán, sino que se considera que el mix de contratación será el siguiente:

- 75% adquirirá el servicio 1
- 22% adquirirá el servicio 2
- 3% adquirirá el servicio 3

En principio, considerando un escenario conservador, se proyectan un aumento del 5% anual en el crecimiento de la cartera de clientes y por ende en la prestación de servicios.

Tabla 3 – Proyección de ventas

Servicio	Participación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DESARROLLO WEB	75%	464	487	511	537	564
FULL	22%	136	143	150	157	165
PREMIUM	3%	19	19	20	21	23
TOTAL	100%	618	649	682	716	752

4.4 La economía del negocio

4.4.1 Inversión inicial

En el siguiente cuadro se muestra la inversión inicial necesaria para comenzar con el emprendimiento, el cual asciende a \$2.411.000.

Tabla 4 – Inversión inicial

Diseño institucional	\$472.000
Costos de apertura	\$413.000
Computadora (6 unidades) + impresora	\$826.000
Equipos de oficina	\$120.000
Sillones	\$400.000
Aire acondicionado	\$180.000
Total	\$2.411.000

Dentro de los costos de apertura se encuentran:

- Elaboración del plan de negocios
- Constitución de la empresa e inscripciones legales
- Registro de marca
- Gastos de reclutamiento, selección y capacitación del personal
- Gastos de instalación de activos y acondicionamiento de oficina

4.4.2 Costos fijos

A continuación, se muestran los costos fijos mensuales, los cuales ascienden a \$1.818.00.

Tabla 5 – Costos fijos

Salario Direccion (2 socios)	\$420.000
Salario Responsable de MKT	\$170.000
Salario Analistas (2 personas)	\$220.000
Salario Administrativo	\$120.000
Salario Ejecutivo de ventas	\$180.000
Salario Desarrollador tecnológico	\$150.000
Insumos	\$72.000
Servicios externos (abogados, contadores)	\$40.000
Suscripciones a servicios especializados (SEO y otros)	\$120.000
Alquiler de oficinas	\$110.000
Gastos de comercialización/publicidad	\$216.000
Total	\$1.818.000

4.4.3 Costos variables

Dentro de los costos variables se contemplan las horas hombre variables en el caso del servicio 1 o desarrollos web. Esta actividad se tercerizará y será variable en función de la cantidad de servicios prestados.

El desarrollo de una plataforma web contempla 30 horas de trabajo a un costo de \$3.000 la hora. Esto lleva a que el costo variable del servicio 1 sea de \$90.000.

Los servicios 2 y 3 no contemplan desarrollos web por lo tanto no están afectados por los costos variables. La planificación y control de estos servicios se hará exclusivamente con personal estable de la empresa por lo que ya se encuentran dentro del costo fijo.

A continuación, se muestra el Estado de resultados proyectado a los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa.

Tabla 6 – Estado de resultados para los primeros 5 años

	1	2	3	4	5
Ingreso total	\$ 70.564.284	\$ 74.092.498	\$ 77.797.123	\$ 81.686.979	\$ 85.771.328
Ingreso por venta servicio 1	\$ 50.085.060	\$ 52.589.313	\$ 55.218.778	\$ 57.979.717	\$ 60.878.703
Ingreso por venta servicio 2	\$ 17.140.220	\$ 17.997.231	\$ 18.897.093	\$ 19.841.948	\$ 20.834.045
Ingreso por venta servicio 3	\$ 3.339.004	\$ 3.505.954	\$ 3.681.252	\$ 3.865.314	\$ 4.058.580
Costos variables de fabricación	\$ 41.737.550	\$43.824.427	\$46.015.649	\$48.316.431	\$50.732.252
Contribución Marginal	\$ 28.826.734	\$30.268.071	\$31.781.475	\$33.370.548	\$35.039.076
Contribución Marginal %	41%	41%	41%	41%	41%
Costos fijos	\$ 21.816.000	\$21.816.000	\$21.816.000	\$21.816.000	\$21.816.000
Gastos Financieros	\$ 266.416	\$266.416	\$266.416	\$282.087	\$282.087
Utilidad operativa	\$ 6.744.319	\$8.185.656	\$9.699.059	\$11.272.461	\$12.940.989
Utilidad operativa %	10%	11%	12%	14%	15%
Impuesto a las ganancias	\$ 2.360.512	\$2.864.979	\$3.394.671	\$3.945.361	\$4.529.346
Utilidad neta	\$4.383.807	\$5.320.676	\$6.304.388	\$7.327.100	\$8.411.643
Utilidad neta %	6%	7%	8%	9%	10%

El VAN del proyecto es \$ 3.665.101,54 con un TIR del 200%.

La tasa de descuento utilizada para el proyecto es del 60%.

4.5 El equipo

El organigrama que adoptara la empresa será una estructura lineal ya que se considera que sería el tipo más adecuado para una empresa pequeña. Es una estructura simple con pocos mandos medios y donde la comunicación es directa entre la dirección y la base operativa. Esta estructura organizativa lineal consiste en una jerarquía basada en las funciones que desempeñan los trabajadores dentro de la empresa.

La estructura está formada en su cúspide por los dos socios fundadores (Dirección), de los cuales se desprenden las áreas que formaran parte de la compañía: Marketing, Administración, Ventas y Desarrollo. Los servicios del contador y abogada se tercerizarán. (ver organigrama en Anexo)

4.6 Plan comercial

4.6.1 Estrategia de posicionamiento

Como se mencionó anteriormente, se adoptará una estrategia de retador de mercado. Se desafiará al mercado con la calidad en el servicio afrontando un mayor costo. La empresa de marketing digital busca posicionarse como la alternativa publicitaria de calidad y amigable con el medio ambiente para todas aquellas PYMES que se definieron en la segmentación de mercado. Lo que se busca es que las PYME tengan exposición online las 24 horas los 365 días del año, acercándolos así a un mayor número de clientes potenciales. También se busca dar la posibilidad de que nuestros clientes puedan dar conocer sus bienes/servicios más allá de los límites geográficos.

4.6.2 Estrategia de promoción

La estrategia de promoción es el conjunto de actividades que ayudaran a atraer y brindar la información acerca del servicio al cliente final. Se realiza a través de distintos medios, y la empresa de marketing digital utilizará los medios de venta personal y publicidad y promoción de ventas para poder darse a conocer en el mercado.

La publicidad se hará a través de plataformas gratuitas como Facebook, Instagram, YouTube y LinkedIn. Con esto se buscará dar a conocer la empresa a los potenciales clientes y mostrar los beneficios que se ofrecerán.

También se contará con una página web creativa y dinámica donde se mostrarán los servicios ofrecidos como así el porfolio con el que contara la empresa.

Es importante que tanto los sitios de redes sociales como la web cuenten con un gran número de usuario ya que ayudara promocionar los servicios y captar mayor cantidad de clientes.

4.6.3 Política de precios

Tabla 7 – Precios por servicio

Servicio 1 - Diseño y desarrollo Web	\$108.000
Servicio 2 - FULL	\$126.000
Servicio 3 - PREMIUM	\$180.000

4.7 Plan de producción

A diferencia de una empresa de manufactura que vende bienes físicos, la empresa de marketing digital brinda un servicio. Por tal motivo no se contará con inventario que se pueda deteriorar con el paso del tiempo. Los servicios se producen y consumen simultáneamente, debido a la intangibilidad del servicio.

La prestación de servicio estará definida por algunas de las 3 opciones que se desarrollaron en el apartado de Productos o servicios (4.2). La prestación se realizará a pedido, es decir que se producen pedidos hechos por los clientes según los requerimientos específicos de su emprendimiento detallando las características del servicio final.

El proceso se prestará basado en las interacciones humanas como parte fundamental del servicio, para ello será fundamental el rol de nuestros RRHH en cuanto al conocimiento del negocio y las relaciones que estos puedan generar con los clientes.

Dentro de nuestro modelo de negocio, se encuentran las siguientes características claves para la prestación del servicio:

- Soporte Físico: es la infraestructura o bienes tangibles que sirve de apoyo a la prestación del servicio. Aquí se encuentran la estructura edilicia, los equipos informáticos, etc.
- Personal: son las personas contratadas por la organización que se encuentran en contacto con el cliente. Licenciados en marketing, vendedores, desarrolladores web.
- Servicio: es clave la calidad del servicio prestado a los clientes. Una buena percepción de calidad por parte de los clientes permitirá generar mayor fidelización con los mismos y que estos sean nexo para contactar nuevos clientes.

Es indispensable que el proceso de producción sea controlado permanentemente para garantizar que la calidad prestada sea la deseada. Estos controles serán basados en la obtención de feedback por parte de los clientes. Para ello se emplearán encuestas donde los clientes podrán expresar su satisfacción respecto del servicio obtenido como también marcar sugerencias.

4.8. Plan financiero

Se adquirirá un préstamo del Programa “Nación Emprende” del Banco Nación destinado a emprendedores y/o microempresas que presenten proyectos de pequeña escala, para el desarrollo de su actividad. El mismo consiste en un préstamo a tasa fija del 17% durante 3 años y los 2 años restantes a una tasa fija del 18%.

El monto máximo disponible para financiar por el programa es de \$1.400.000. El resto de la inversión será financiada por los socios.

4.9. Oferta a inversores

El emprendimiento no tiene como finalidad incorporar inversores externos, más allá de los dos socios fundadores. Como se mencionó en el Plan Financiero, solamente se buscará financiación externa a través de préstamos en el Banco Nación.

4.10 Los riesgos

Acceso a la financiación, los socios no cuentan con el capital necesario para afrontar la totalidad del proyecto, sino que solamente el 35% de la inversión inicial.

La estrategia no está enfocada al liderazgo en costos por lo que no será de los servicios más accesibles del mercado. En caso de que el contexto económico del país no sea favorable para las empresas, se sabe que los gastos de marketing son los primeros gastos que se ajustan para disminuir los presupuestos en las PYME. Esto representaría no llegar al objetivo de clientes pretendido lo que indefectiblemente afectara a la rentabilidad de la empresa.

Al ser un mercado atomizado está latente el riesgo de que exista una variedad de servicios, de los cuales muchos estarán por debajo de nuestro estándar de calidad. Esto puede afectar a la reputación del mercado haciendo que se pierdan clientes potenciales y por ende no se materialicen las proyecciones de venta.

Otro de los riesgos que se encuentran es la falta de recursos humanos para el desarrollo del negocio. Si bien en Argentina existen muchos desarrolladores/programadores web, cada vez más, estos profesionales están trabajando para empresas extranjeras aprovechando la modalidad de trabajo remoto lo que dificultaría el acceso a los mismos en el mercado interno.

4.11. El cronograma

A continuación, se detalla el cronograma de actividades necesaria para la puesta en marcha del emprendimiento. Se estima que la duración será de 12 meses.

Las actividades fueron organizadas según áreas:

Tabla 8 – Cronograma de implementación

Actividad	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inicio												
Elaboración de plan de negocios												
RRHH												
Reclutamiento de RRHH												
Capacitación de RRHH												
Marketing												
Definir imagen de marca												
Registro de marca												
Comunicación de marca												
Lanzamiento												
Desarrollo de web y redes sociales												
Alquiler de oficinas												

5. Conclusiones

A partir de problemática detectada donde en la actualidad la mayoría de las PYME en Argentina no cuentan con recursos destinados al marketing digital se analizó las diferentes perspectivas de los autores con relación a la importancia de estas herramientas. Estos autores marcaron que hoy en día y aún más luego de las complejidades que trajo la pandemia del COVID 19, es primordial para las empresas contar con un plan de marketing que pueda darles un valor agregado, mayor visibilidad y por ende una mejor cercanía con el cliente final.

Habiendo detectado dicha problemática se analizó mediante un plan de negocios, la viabilidad de desarrollar un emprendimiento de una agencia de marketing digital a partir de la cual se puedan brindar diferentes servicios orientados al marketing para las PYME de la Argentina que se dediquen a la comercialización de productos y servicio.

En base a toda la información relevada, a continuación, se resaltan los siguientes puntos más destacados del plan de negocios.

Como principal aspecto, se concluye que el emprendimiento se encuentra en un mercado con pocas barreras de entradas, cuestión primordial a la hora de evaluar un negocio. Existen múltiples emprendimientos dentro de este mercado con una amplia gama de servicios lo que hace complejo competir por precio sino más bien por la calidad del servicio otorgado. No existen mayores requisitos que los habituales a la hora de la conformación de una sociedad, por ende, facilita aún más el ingreso de nuevos competidores.

El mercado al cual se pretende ingresar es atomizado, es decir que existen múltiples oferentes con distintos tipos de servicios. Por este motivo es que se detectó un riesgo alto respecto de la competencia y productos sustitutos. A su vez los servicios que se prestan difieren en sus características.

Existe un amplio mercado para poder desarrollar el negocio. El marketing digital apalancado con el auge de las ventas por internet genera un potencial amplio de clientes que están buscando diversificar sus ventas en canales que no tienen desarrollado hoy en día.

En el ámbito del marketing digital se encuentra una alta disponibilidad de profesionales del marketing. Esto va a permitir que se puedan abordar la totalidad de los trabajos requeridos por los clientes con los estándares de calidad necesarios. Como contrapartida, actualmente también existen múltiples ofertas laborales desde el exterior trabajando en forma remota lo que genera aún más competencia a la ya existente en el mercado local.

Por último, tanto a nivel económico como financiero es un negocio rentable dando una rentabilidad del 17%.

6. Referencias bibliográficas

- Banco Nación. (2022). *Programa Nación emprende*. From <https://www.bna.com.ar/Empresas/NewsletterDetalleVersion2?anio=9&nro=33&seccion=Herramientas+de+negocio>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2020). *Estadísticas de Comercio Electrónico*. From <https://cace.org.ar/estadisticas/>
- Campos Villamil, B. A., & Buitrago López, L. C. (2022). *Estrategias del marketing digital implementadas por las PYMES en tiempos de pandemia en Latinoamérica*.
- Celaya, J. (2011). *La empresa en la web 2.0: El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación en la estrategia empresarial*. Barcelona: Ediciones gestion 2000.
- Dumrauf, G. L. (2006). *Cálculo financiero aplicado*. Buenos Aires: La ley.
- Fred, D. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica 16ª edición*. Addison - Wesley.
- Kotler, P. (2000). *Los 10 pecados capitales del marketing*. Barcelona: Ediciones gestion 2000.
- Laitón Ángel, S., & López Lozano, J. (2018, Agosto 1). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América. *Revista EAN*, pp. 163–179.
- Lovett, J. (2021). *Social media: métricas y análisis*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Mera-Plaza, C. L., Cedeño-Palacios, C. A., Mendoza-Fernandez, V. M., & Moreira-Choez, J. S. (2022). El marketing digital y las redes sociales para el posicionamiento de las PYMES y el emprendimiento empresarial. *Revista espacios*, 8.
- Ministerio de Economía. (2022). *Industria y Desarrollo Productivo*. From <https://www.argentina.gob.ar/produccion>
- Oliverio, A. (2023, enero 5). *Forbes*. From <https://www.forbesargentina.com/columnistas/las-pymes-generan-80-empleo-claves-su-desarrollo-profesionalizacion-n27637>
- Osterwalder, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: como crear los productos y servicios que tus clientes estan esperando*. Barcelona: Deusto.
- Salvador, N. A. (2006). *Aprender comunicación digital*. Paidós Iberica.
- Selman, H. (2017). *Marketing digital*. California: Ibukku.

7. Anexos

Anexo 1 - Modelo CANVAS

PLANTILLA MODELO CANVAS

Diseñado para:
Agencia de marketing digital

Diseñado por:
Nicolas Selan

Fecha:
19/04/2022

Versión:
1.0

Socios clave

Programadores web que no serán personal estable de la compañía, sino que trabajarán por proyecto en función de la cantidad de servicios de diseño y desarrollo web se requieran

Actividades clave

- Brindar soporte constante a nuestros clientes
- Elaboración de planes de MKT
- Ejecución y control de los planes

Recursos clave

Los RRHH los consideramos claves ya que serán los necesarios de generar los mejores planes de marketing digital.

Propuestas de valor

Generar mayor presencia en las redes sociales a nuestros clientes con el objetivo de mejorar su imagen de marca, aumentar sus ventas y así la rentabilidad.

Relación con clientes

La relación será directa con los clientes ya que el servicio y la calidad serán factores claves de éxito

Canales

Se emplearán diferentes canales como son las redes sociales, envíos de catálogos, web institucional, anuncios en revistas/diarios.

Segmentos de clientes

Todas aquellas PYME de Argentina que tengan un producto/servicio y lo quieran promocionar a través de internet y las redes sociales.

Estructura de costos

COSTOS FIJOS	
Salario Direccion (2 socios)	\$400.000
Salario Responsable de MKT	\$160.000
Salario Analistas (2 personas)	\$200.000
Salario Administrativo	\$100.000
Salario Ejecutivo de ventas	\$150.000
Salario Desarrollador tecnologico	\$110.000
Insumos	\$72.000
Servicios externos (abogados, contadores)	\$40.000
Suscripciones a servicios especializados (SEO y otros)	\$120.000
Alquiler de oficinas	\$90.000
Gastos de comercializacion/publicidad	\$180.000
Total	\$1.622.000

Fuente de ingresos

Los ingresos provendrán de la contratación de nuestros servicios ya sea de cualquiera de los 3 tipos de servicios que ofreceremos.

Anexo 2 - Estado de resultados proyectado para el primer año, con apertura mensual:

CUADRO DE RESULTADOS PROYECTADO	1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingreso total	\$ 7.966.121	\$ 7.966.121	\$ 7.966.121	\$ 7.966.121	\$ 7.966.121	\$ 7.966.121	\$ 7.966.121	\$ 7.966.121	\$ 8.961.887	\$ 8.961.887	\$ 8.961.887	\$ 8.961.887
Ingreso por venta servicio 1	\$ 5.342.406	\$ 5.342.406	\$ 5.342.406	\$ 5.342.406	\$ 5.342.406	\$ 5.342.406	\$ 5.342.406	\$ 5.342.406	\$ 6.010.207	\$ 6.010.207	\$ 6.010.207	\$ 6.010.207
Ingreso por venta servicio 2	\$ 2.089.474	\$ 2.089.474	\$ 2.089.474	\$ 2.089.474	\$ 2.089.474	\$ 2.089.474	\$ 2.089.474	\$ 2.089.474	\$ 2.350.659	\$ 2.350.659	\$ 2.350.659	\$ 2.350.659
Ingreso por venta servicio 3	\$ 534.241	\$ 534.241	\$ 534.241	\$ 534.241	\$ 534.241	\$ 534.241	\$ 534.241	\$ 534.241	\$ 601.021	\$ 601.021	\$ 601.021	\$ 601.021
Costos variables de fabricacion	\$4.452.005	\$4.452.005	\$4.452.005	\$4.452.005	\$4.452.005	\$4.452.005	\$4.452.005	\$4.452.005	\$5.008.506	\$5.008.506	\$5.008.506	\$5.008.506
Contribución Marginal	\$3.514.116	\$3.953.381	\$3.953.381	\$3.953.381	\$3.953.381							
Contribución Marginal %	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%
Costos fijos	\$1.622.000	\$1.622.000	\$1.622.000	\$1.622.000	\$1.622.000	\$1.622.000	\$1.622.000	\$1.622.000	\$1.622.000	\$1.622.000	\$1.622.000	\$1.622.000
Gastos Financieros	\$18.914	\$18.914	\$18.914	\$18.914	\$18.914	\$18.914	\$18.914	\$18.914	\$18.914	\$18.914	\$18.914	\$18.914
Utilidad operativa	\$1.873.202	\$2.312.467	\$2.312.467	\$2.312.467	\$2.312.467							
Utilidad operativa %	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	26%	26%	26%	26%
Impuesto a las ganancias	\$655.621	\$655.621	\$655.621	\$655.621	\$655.621	\$655.621	\$655.621	\$655.621	\$809.363	\$809.363	\$809.363	\$809.363
Utilidad neta	\$1.217.581	\$1.503.103	\$1.503.103	\$1.503.103	\$1.503.103							
Utilidad neta %	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	17%	17%	17%	17%

Anexo 3 - Estado de resultados proyectado para los primeros 5 años:

CUADRO DE RESULTADOS PROYECTADO	1	2	3	4	5
Ingreso total	\$ 99.576.518	\$ 104.555.344	\$ 109.783.112	\$ 115.272.267	\$ 121.035.881
Ingreso por venta servicio 1	\$ 66.780.079	\$ 70.119.083	\$ 73.625.038	\$ 77.306.289	\$ 81.171.604
Ingreso por venta servicio 2	\$ 26.118.431	\$ 27.424.353	\$ 28.795.570	\$ 30.235.349	\$ 31.747.116
Ingreso por venta servicio 3	\$ 6.678.008	\$ 7.011.908	\$ 7.362.504	\$ 7.730.629	\$ 8.117.160
Costos variables de fabricacion	\$ 55.650.066	\$58.432.570	\$61.354.198	\$64.421.908	\$67.643.003
Contribución Marginal	\$ 43.926.452	\$46.122.775	\$48.428.914	\$50.850.359	\$53.392.877
Contribución Marginal %	44%	44%	44%	44%	44%
Costos fijos	\$ 19.464.000	\$19.464.000	\$19.464.000	\$19.464.000	\$19.464.000
Gastos Financieros	\$ 226.967	\$226.967	\$226.967	\$240.318	\$240.318
Utilidad operativa	\$ 24.235.485	\$26.431.808	\$28.737.947	\$31.146.041	\$33.688.559
Utilidad operativa %	24%	25%	26%	27%	28%
Impuesto a las ganancias	\$ 8.482.420	\$9.251.133	\$10.058.281	\$10.901.114	\$11.790.996
Utilidad neta	\$15.753.065	\$17.180.675	\$18.679.665	\$20.244.927	\$21.897.564
Utilidad neta %	16%	16%	17%	18%	18%

Anexo 4 - Organigrama

