

DISSERTATIO

Administración

COLEGIO DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS DE ROSARIO
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA PROVINCIA DE SANTA FE CÁMARA II
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

TRABAJOS FINALES

SEMINARIO DE INTEGRACIÓN Y APLICACIÓN DE
LA CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



CONSEJO PROFESIONAL
DE CIENCIAS ECONOMICAS
DE LA PROVINCIA DE SANTA FE
CAMARA II



ÍNDICE

CONFORMACIONES 01

ACOMPAÑANDO A LOS FUTUROS PROFESIONALES 02

ARTÍCULOS

**PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL DE PENETRACIÓN DE
MERCADO PARA LA EMPRESA ALTO IMPACTO SRL** 03
MAXIMILIANO JAVIER CARLONI

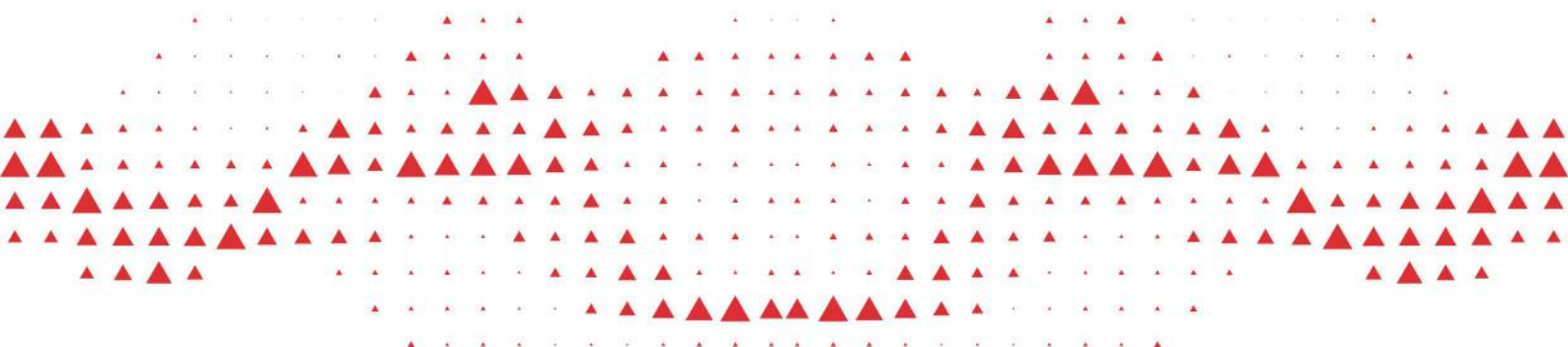
**LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DE COMMODITIES S.A. EN ROSARIO** 10
FACUNDO CLAPER

**EL DESARROLLO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LAS PYMES
DE INDUMENTARIA DEL MICROCENTRO DE ROSARIO COMO FUENTE
DE INGRESOS COMPLEMENTARIOS** 16
JOSEFINA CRIPOVICH

**INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN Y ESTRÉS LABORAL EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES, EN INDUSTRIA ORLANDI S.A.** 21
NICOLÁS VALENTÍN HEIS

PLAN DE NEGOCIOS AMARU HOSTEL 26
MARÍA VIRGINIA MALDONADO

**PLAN DE NEGOCIO SOFTWARE COMO SERVICIO PARA
DISTRIBUIDORES: GENUINO DISTRIBUIDOR** 36
MARÍA GUILLERMINA OSTOICH



CONFORMACIONES

COMITÉ DIRECTIVO

Lic. Adriana Racca (FCEyE)
Dr. Sergio M. Roldán (CPCE)
Dra. Lidia Giovannoni (CGCE)

COMITÉ ACADÉMICO

Dr. Sergio Albano (FCEyE)
Lic. Jorge Aimaretti (FCEyE)
Lic. Cristian Gentili (FCEyE)
Lic. Martín M. Juaristi (CPCE-CGCE)

COMITÉ EDITORIAL

Lic. María Laura D'Avanzo (FCEyE)
Lic. Germán León (FCEyE)
Lic. Lidia Saucedo (Comisión de Licenciados
en Administración del CPCE-CGCE)
Lic. Betina Pacenza (Comisión de Licenciados
en Administración del CPCE-CGCE)

Esta revista se pone a disposición de los profesionales matriculados al Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe Cámara II (CPCE), asociados del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Rosario (CGCE), estudiantes y docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (FCEyE) de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) y otras Instituciones vinculadas al quehacer profesional y académico.

Su contenido puede ser reproducido en forma parcial o total citando la fuente. En caso de utilización deberá enviar dos ejemplares de la publicación respectiva a Maipú 1344 – 2000 Rosario Tel. 4772727 email: consejo@cpcesfe2.org.ar

El contenido de los trabajos finales no necesariamente refleja la opinión de los Comités responsables de esta publicación digital.

Las Instituciones no son responsables por el contenido de las informaciones y opiniones que viertan en esta revista quienes son identificados como autores de dichos trabajos finales, en todos los casos deberán ser cotejadas por los Profesionales y/o las fuentes.





ACOMPañANDO A LOS FUTUROS PROFESIONALES

Convencidos que la capacitación permanente es un camino indispensable para el ejercicio de la profesión es que revalidamos a través de este proyecto el trabajo conjunto entre el Consejo Profesional en Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe Cámara II, el Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Rosario y la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario.

Iniciado en 2015 con la primera edición de *Dissertatio Economía*, en 2017 se incorporó *Estadística* y en 2018 *Administración*, logrando la participación de las tres escuelas de las licenciaturas que integran la facultad, y

conformando una más de las tantas actividades que se realizan mancomunadamente en pos de agregar valor a las potencialidades de los futuros y recién graduados.

El desarrollo de estas revistas digitales, que compendian una selección de tesinas de grado y trabajos finales de carácter profesional, tiene además como objetivo propiciarles a los futuros graduados un marco de contención en sus carreras así como en el desarrollo profesional; incentivando la investigación, fortaleciendo el progreso intelectual, adaptado al cambio y a la innovación a través de la transformación digital, permitiéndoles transitar el camino que iniciaron al elegir esta profesión como proyecto de vida.

PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL DE PENETRACIÓN DE MERCADO PARA LA EMPRESA ALTO IMPACTO SRL

MAXIMILIANO JAVIER CARLONI

Profesor Titular: MG. CHRISTIAN GENTILI

Tutor: LIC. GERMÁN LEÓN



RESÚMEN TRABAJO FINAL DE CARÁCTER PROFESIONAL

Empresa: La empresa elegida para desarrollar el Trabajo Final de carácter profesional es Alto Impacto SRL, la cual se dedica a diseñar, producir y vender cascos, indumentaria técnica y otros elementos de seguridad destinados a satisfacer la necesidad de los usuarios de dos ruedas en todo el territorio nacional, con su marca VÉRTIGO. Actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Villa Gobernador Galvez, Santa Fe, y una de las fábricas líderes en el mercado argentino de cascos.

Oportunidad de mercado: El Trabajo Final titulado “Plan estratégico comercial de penetración de mercado para la empresa Alto Impacto SRL” tiene que ver con la oportunidad de negocio detectada por la Dirección de la empresa junto con la gerencia comercial. Lo que ellos plantean es la necesidad de desembarcar definitiva y estratégicamente en la zona comprendida por Capital Federal y Gran Buenos Aires, un enorme segmento de mercado donde las ventas de Vértigo son escasas, improvisadas y con poca rentabilidad. Los directivos solicitan un análisis metodológico de la situación actual y el estudio de factibilidad de la idea. *Fuentes de la idea:* Empresa en crecimiento, atractivo de mercado (tamaño y diversidad), creciente tendencia del uso de motocicletas, creciente proporción de motociclistas que hacen uso del casco, gran momento del sector de motovehículos.

Entonces, el tema elegido para desarrollar el presente Trabajo Final de carácter profesional se enmarca dentro del Departamento de Ventas de Alto Impacto SRL y versa principalmente sobre la actividad comercial estratégica.

Contexto: Desde 2008 en adelante la empresa ha decidido destinar la mayor parte de su capital y ha enfocado toda su fuerza de venta en el comúnmente denominado ‘interior del país’. Allí ha logrado desarrollar una fuerte imagen de marca y posicionarse como líder. Desde ese entonces Alto Impacto SRL nunca ha puesto el enfoque en la zona comprendida por Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, área geográfica que representa casi el 20% del mercado de motos de todo el país y que lidera su principal competidor directo en Argentina.

Límite espacio temporal: El horizonte de tiempo en que será valuado el proyecto es de tres años, período en el cual la empresa desea alcanzar el 20% de participación en dicho mercado.

Nivel de estudio: Este trabajo abarca las fases comprendidas desde el análisis situacional siguiendo con la planificación de la estrategia hasta el estudio de factibilidad del proyecto. No está comprendida la fase de ejecución del mismo.

OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL

Objetivo general: Proponer para Alto Impacto SRL un plan estratégico de penetración de mercado que le permita alcanzar en la región de Capital Federal y Gran Buenos Aires la participación deseada en la venta de cascos.

Objetivos específicos

- Estudiar la situación actual de la empresa.
- Identificar las variables del micro y macro entorno de la empresa, sus características e influencia.
- Realizar un estudio de mercado y estimar su tamaño.
- Establecer una participación de mercado incremental mínima en la venta de cascos para los tres años próximos.
- Presentar una propuesta con la planificación de las diferentes etapas y actividades del proyecto.
- Analizar la factibilidad técnica, operativa, financiera y económica del proyecto planteado.

Metodología del Trabajo Final: El trabajo consistió en cuatro grandes etapas comenzando con el relevamiento de la información (marco teórico, recolección de datos y resultados), para luego realizar un análisis y diagnóstico de los resultados obtenidos, a continuación y en base a esto definir los objetivos y plantear la propuesta y finalmente estudiar la factibilidad del proyecto.

Técnicas de recolección de datos:

- Entrevistas a personal jerárquico de Alto Impacto SRL
- Investigación documental de la empresa (Revisión de informes internos, tableros de comando, etc.)
- Informes y estadísticas de entes oficiales del rubro de la moto, como CAFAM y CADECOM.
- Bases de datos obtenidas a través de empresas especializadas en información comercial.
- Publicaciones e investigaciones de organismos especializados como OVILAM, Luchemos por la vida y otros.
- Legislación y reglamentación a nivel nacional y en Buenos Aires.
- Artículos periodísticos y publicaciones en Internet de diarios y revistas.

El informe fue realizado durante los meses de Marzo a Diciembre de 2018 y toda la información recolectada corresponde al año 2017 y principios del 2018.

RESULTADOS OBTENIDOS

Situación interna: Vértigo viene atravesando un periodo de crecimiento en sus ventas a nivel general. El incremento en unidades entregadas fue de casi un 10% entre el 2015 y 2016 mientras que durante el año 2017 se entregaron un 51% más de unidades respecto del año anterior. En lo que refiere a patentamiento de motovehículos, los reportes presentados por CADECOM informan que fueron prácticamente iguales durante 2015 y 2016 mientras que hubo un pronunciado aumento en la venta de motos en el año 2017, registrándose un 44,6% más de patentamientos que el año anterior.

Al cierre de 2017 la participación de mercado de Vértigo a nivel nacional era del 32,11%. Mientras en el interior del país el market share alcanzaba el 41,22%, en la región de CABA y GBA solamente se atendía el 9,52%. En esta última zona, a diferencia con el resto del país, se registró una baja en las unidades comercializadas en los últimos años. En 2016 las unidades vendidas cayeron un 10% cuando el patentamiento creció respecto al año anterior un 2,3% y en 2017 la venta de cascos creció un 12,5% mientras que el patentamiento lo hizo un 39%.

Únicamente el 8,85% de la producción de Alto Impacto se comercializa en la región de CABA y GBA actualmente y el mix de ventas está compuesto por un 77,72% de productos de la gama económica, 11,16% de la gama media y 8,70% de la alta gama.

La distribución de los productos se realiza a través de intermediarios. Hasta el momento ha escogido el canal de dos niveles, es decir lo hace por medio de un distribuidor mayorista exclusivo en la zona. La mercadería es enviada con vehículos propios hacia la empresa de transporte en Rosario y el flete es pagado por el cliente.

En Imagen y Comunicación es donde en gran medida se encuentran las debilidades de Alto Impacto en la región, la inversión destinada es escasa e ineficiente, las herramientas no son las adecuadas o no se aprovechan en su totalidad, no dispone de merchandising ni folletería y no hay presencia institucional en la zona.

Vértigo comercializa tres grandes líneas de cascos (gama económica, gama media y alta gama), diferenciadas por sus distintos niveles de confort y calidad tanto en el interior del casco como en el acabado superficial. Entre ellos se pueden encontrar cascos abiertos, rebatibles, cerrados, de uso urbano y de competición, con gran variedad de diseños que evocan estilos o conceptos diferentes.

En lo que refiere a fijación de precios, Alto Impacto se enfoca principalmente en su competidor nacional directo, en sus niveles de precio y calidades de producto.

Características del negocio: El mercado de cascos está directamente relacionado con la venta de motos. Todos los comercios y/o concesionarias dedicadas a la comercialización de motos que tengan su actividad en la Provincia de Buenos Aires o CABA tienen la obligación de entregar los vehículos a los compradores junto con un casco normalizado reglamentario. Dentro de la región y en la totalidad de país es obligatorio el uso del casco por los ocupantes del motovehículo (máximo dos).

Generalmente el casco entregado con el vehículo es el integral económico, de baja gama. Los comercios de Buenos Aires (principalmente grandes comercios o concesionarias de alta gama) no pagan

los fletes de la mercadería que compran.

Intermediario: De lo relevado se desprende que la relación comercial con el distribuidor se encuentra en decadencia desde hace algunos años, existen dificultades para consensuar políticas comerciales, la variedad de compra de este cliente es limitada teniendo en cuenta la diversidad de productos de las distintas gamas, la rentabilidad y las condiciones financieras en las operaciones son desfavorables para Alto Impacto.

Competidores: El principal competidor directo se encuentra localizado en la región objetivo y es el líder del mercado argentino con un 45% de participación. Ha adoptado una estrategia de diferenciación de bajo costo, aunque apenas tiene vocación de servicio a sus clientes. Su principal mercado es el de GBA, con productos de calidad similar, y se ha posicionado de gran manera producto de su fuerte inversión en imagen y comunicación.

Estimación del tamaño del mercado: La estimación del mercado de cascos para los próximos años en el segmento geográfico de Capital Federal y Gran Buenos Aires se realizó basándose en su relación con la venta de motos, obteniendo un ratio que indica la "cantidad de cascos demandados en el mercado por cada motovehículo 0 km patentado". Para descubrir este ratio debieron ser analizadas algunas variables además del nivel de patentamientos: tendencia de compra del segundo casco y mercado de reposición.

En base a la información recolectada se definió establecer para el cálculo de la demanda de cascos un ratio de "1,60".

Se obtuvo que en CABA y GBA se patentaron 116.389 unidades durante el 2017, dando como resultado un mercado aproximado de 186.222 cascos.

Se consultó a la División de Motovehículos de ACARA sobre la proyección de crecimiento del patentamiento de motos para los años siguientes en la región de Capital Federal y Gran Buenos Aires, y los resultados fueron los siguientes:

- 2019: 13%
- 2020: 8%
- 2021: 5%

A partir de esta información, y considerando el ratio definido para el cálculo de la demanda de cascos, el mercado potencial estimado en los próximos años es el siguiente:

- **2019** ^ 210.431 cascos
- **2020** ^ 227.266 cascos
- **2021** ^ 238.629 cascos

Conclusiones del estudio cualitativo de patentamientos en la región (tipo de moto, cilindrada, marca, modelo y tipo de casco asociado):

- La participación de los cascos de media y alta gama tienen una incidencia ampliamente superior en comparación con el resto del país.
- En general las motocicletas con cilindradas de 50 a 150 cc se asocian con cascos de gama económica, aquellas de 153 a 350 cc con cascos de gama media y las motos tipo scooters y/o con cilindradas mayores a 350 cc a cascos de alta gama.
- El casco de mayor volumen de ventas es el integral económico.
- En el norte de GBA y Capital Federal los usuarios de motos que compran un segundo casco para el acompañante o reponen el suyo generalmente se inclinan por modelos de la mayor calidad y confort. A su vez, las grandes concesionarias oficiales optan por comprar cascos de gama media, en lugar del integral económico, para entregar con la moto.
- La tendencia del uso de la scooter está muy marcada principalmente en Capital Federal donde el tipo de moto se encuentra en un período de crecimiento exponencial.
- Por los tipos de motos, las cilindradas más patentadas y el componente socioeconómico en las zonas Sur y Oeste del GBA es habitual que los usuarios que se trasladan dentro de la ciudad hagan uso de cascos de media y baja gama.

- Mix de demanda promedio: 59% de la gama económica, 26% de la gama media y el restante 15% de cascos de alta gama.

Fortalezas:

- Amplia cartera de productos: óptima para satisfacer cada uno de los segmentos de mercado y las tendencias actuales.
- Compromiso con la seguridad y el cuidado de los usuarios: sin suspensiones de C.H.A.S. y cumplimiento óptimo de cada requerimiento y auditoría del ente normalizador.
- Confianza en los consumidores y comerciantes por trayectoria y respaldo de una prestigiosa marca internacional.
- Facilidad para aumentar volumen de producción de forma "inmediata".

Oportunidades:

- Excelente momento del mercado de motos y con perspectivas expansivas de cara a los años siguientes.
- Tendencia del uso de la moto cada vez más fuerte.
- Resultados positivos de la campaña de concientización (notorio y avanzado crecimiento en los niveles de uso de casco).
- Tipo de cambio sobrevaluado y financiación que favorece la compra de motos.
- Baja vocación de servicio a clientes del principal competidor directo.
- Creciente reconocimiento del público consumidor a las empresas socialmente responsables.

Debilidades:

- Actividad comercial de baja escala, poco conocimiento de los productos por parte del segmento.
- Pérdida de clientes y de parte de lo que fué su porción de mercado.
- Débil posicionamiento de marca: Escasa e ineficiente inversión en imagen y comunicación, empresa alejada de los usuarios finales, sus gustos y preferencias.
- Bajo conocimiento de los comercios y concencionarias: casi nula presencia institucional, asesoramiento y capacitación a los clientes.
- Logística: distancia de 350 kms con la región objetivo.
- Distribución a través de canal mayorista: baja rentabilidad, control parcial sobre los precios al público, delega parte de la imagen y prestigio de la marca.

Amenazas:

- Principal competidor directo: fuerte presencia y posicionamiento de marca; capacidad financiera para invertir; cualidades y tecnología de los productos similar; agresiva política de precios (bajo costo); mayor experiencia en la zona y amplio conocimiento del mercado y los usuarios; proveedor integral de cascos, accesorios y repuestos.
- Tipo de cambio sobrevaluado que favorece importación de cascos.
- Bajas barreras de entrada que favorece ingreso de productos del extranjero.
- Mayor competencia en el mercado interno con productos que generalmente tienen tecnología y calidad.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Metas:

- I. Lograr una alianza comercial sólida con al menos doce puntos de venta de toda la región que sean considerados "clientes tipo A".
- II. Aumentar progresivamente la participación de mercado en la región: tres puntos porcentuales durante el primer año, tres puntos y medio porcentuales en el segundo año, cuatro puntos porcentuales en el tercer año.

Objetivos:

- I. Construir y sostener una fuerte imagen de marca entre los comerciantes y motociclistas, como la empresa "especialista" en el rubro y líder de la relación precio - calidad del servicio.
- II. Lograr un crecimiento en unidades vendidas: 48% en el primer año, 38% en el segundo año respecto al anterior, 31% en el tercer año respecto al anterior.

Propuesta: Plan estratégico comercial

Bases estratégicas del proyecto:

- > Definición de recursos, roles y responsabilidades en el desembarco estratégico en Capital Federal y Gran Buenos Aires.
- > Armado y definición de una *propuesta de valor*. Definir "flor de servicios".
- > Definición de los tipos de clientes-canales a los que irá dirigida la propuesta de valor: comercios minoristas (concesionarias, casas de repuestos y accesorios).
- > Armado de perfiles de clientes: condiciones del perfil de cliente ideal o tipo A, cliente tipo B, cliente tipo C.
- > Relevamiento de comercios en la región objetivo: identificación de referentes comerciales (potenciales socios estratégicos tipo A).
- > Definición de los distintos niveles de servicio a prestar según cada tipo de cliente y/o canal.
- > Segmentación de los usuarios de motocicletas: Armar perfiles de usuarios por tipo de motocicleta.
- > Armado del mix óptimo de oferta Vértigo para cada uno de los referentes comerciales seleccionados de la región.
- > Armado de indicadores y targets para monitorear los resultados del proyecto.

Propuestas:

- Diseñar un plan sistemático de visitas de clientes a la fábrica.
- Rediseñar showroom y la oficina de reuniones.
- Armar capacitaciones y asesoramiento a los clientes de la zona.
- Mesa de venta telefónica: establecer una jerarquía de los objetivos en los contactos a clientes.
- Desarrollo y puesta en funcionamiento del C.R.M como herramienta estratégica y socia del equipo comercial.
- *Precio*: foco en ofrecer servicio integral pre, durante y post venta. Diferenciación por mejor relación precio-nivel de producto/servicio.
- *Distribución*: bonificación del costo del flete a aquellos puntos de venta que pertenezcan al grupo de clientes "tipo A".
- *Comunicación*:
 - Realizar campaña de email marketing con presentación de la propuesta de valor adaptada a cada canal y tipo de cliente.
 - Entregar merchandising con la compra de productos para vestimenta de vendedores y decoración de salón, para exhibición y presentación de los cascos y el armado de sectores exclusivos de la marca dentro de cada comercio.
 - Realizar publicidad compartida con los clientes tipo A en un monto equivalente al 2% de las ventas que ellos representen.
 - Invertir mensualmente en publicidad en revista especializada «La Moto».
 - Invertir trimestralmente en publicidad en diario de alcance masivo «Pyme Clarín».
 - Aumentar la inversión en redes sociales: potenciar la fanpage de Facebook y desarrollar cuenta de Instagram, incorporando Hootsuite como herramienta para gestionarlas.
 - Diseñar una nueva página web de la marca: generar intercambios de contenido de valor y entretenimiento para interactuar y establecer relaciones con los usuarios finales.
 - Invertir en marketing digital: posicionamiento web en los motores de búsqueda (S.E.O) y campañas de Google Ads.

4- INVERSION INICIAL REQUERIDA

\$730.632

i- CAPITAL DE TRABAJO: Método del déficit acumulado máximo

\$187.511

4- TASA DE RENDIMIENTO REQUERIDA: Método en el Modelo de Valuación de Activos de Capital (CAPM)

$$TRR = r_f + P_i(r_m - r_f)$$

Tasa libre de riesgo $r_f = 7,5\%$

Beta $\beta_i = 1,16$

Rendimiento del mercado $r_m = 7,38\%$ en términos reales $TRR = 7,37\%$

4- Rentabilidad del proyecto: Método del Valor Actual Neto (V.A.N)

V.A.N= \$3.273.429

4- Rentabilidad del proyecto: Método de la Tasa Interna de Retorno (T.I.R)

TIR= 91%

-I- Período de recupero de la inversión (P.R.I)

P.R.I= 19 meses

CONCLUSIONES

- > Se recomienda llevar adelante el proyecto propuesto para la Dirección de Alto Impacto SRL.
- > Teniendo en cuenta la situación interna de la empresa, las condiciones industriales, comerciales, socioculturales y macro económicas se concluye que existe una valiosa oportunidad de negocio para penetrar definitiva y estratégicamente el atractivo mercado geográfico de Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires.
- > Considerando que no existen impedimentos técnicos, operativos, ambientales ni legales y que el análisis económico financiero da como resultado un incremento del valor de la empresa en \$3.273.429 al cabo de tres años, se concluye que es rentable la implementación del plan estratégico comercial presentado a solicitud de la Dirección de Alto Impacto SRL.

LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE COMMODITIES S.A. EN ROSARIO

FACUNDO CLAPER

Profesor Titular / Director: **DR. SERGIO ALBANO**

Codirector: **OMAR GAGLIANESE**

Tutor en 1ra instancia: **LIC. DAMIÁN MARTONE**

Tutora en 2da instancia: **LIC. AYLÍN MARIEL ALBORNOZ**



RECENSIÓN DE TESINA

La tesina que versa sobre “la satisfacción laboral de los trabajadores de Commodities S.A. en Rosario”, se realizó con el objetivo de estudiar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa multinacional exportadora de cereales.

Se sabe que los recursos humanos constituyen unas de las principales ventajas competitivas de cualquier compañía, ya que son el motor de su desarrollo. Es por esto que es importante que éstos estén satisfechos laboralmente sobre todo para aquellas compañías que se esfuerzan por retener, motivar y conservar al personal.

Con esta investigación se pretendió estudiar los distintos factores que se tienen en cuenta y que configuran la satisfacción laboral y la ponderación que se le da a cada categoría.

Se trató de un caso único ya que se aplica sobre una sola compañía que se dedica a la comercialización de commodities operando actualmente en más de 50 países. Con el objeto de preservar el nombre y por cuestiones de confidencialidad establecida por la compañía, la empresa en estudio se la denominó “Commodities S.A.”.

La satisfacción laboral de los trabajadores se mide con el fin de:

- Prevenir y modificar las posibles sensaciones negativas de los mismos.
- Obtener información sobre grupos particulares de empleados.
- Conocer las actitudes, tanto de forma global como atendiendo a las facetas específicas de la misma.
- Incrementar el flujo de comunicación.

La satisfacción en el trabajo se puede definir como la actitud general de la persona hacia su trabajo.¹ Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, adaptarse a los reglamentos organizacionales, así como a sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, convivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto, lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción es una suma compleja de un número de elementos del trabajo. Además, se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción general: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo; reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo y políticas de la empresa.

Según el autor Frederick Herzberg, la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa puede clasificarse en dos factores: los intrínsecos y extrínsecos.²

Mediante la aplicación de un cuestionario se intentó diferenciar estos dos factores y la influencia que tienen sobre los trabajadores de esta compañía.

Este cuestionario en particular (ver anexo 1), desarrollado por Warr, Cook y Wall que consta de 15 preguntas, permitió analizar a los encuestados en dos grandes subescalas a la hora de hablar de satisfacción: la extrínseca y la intrínseca.

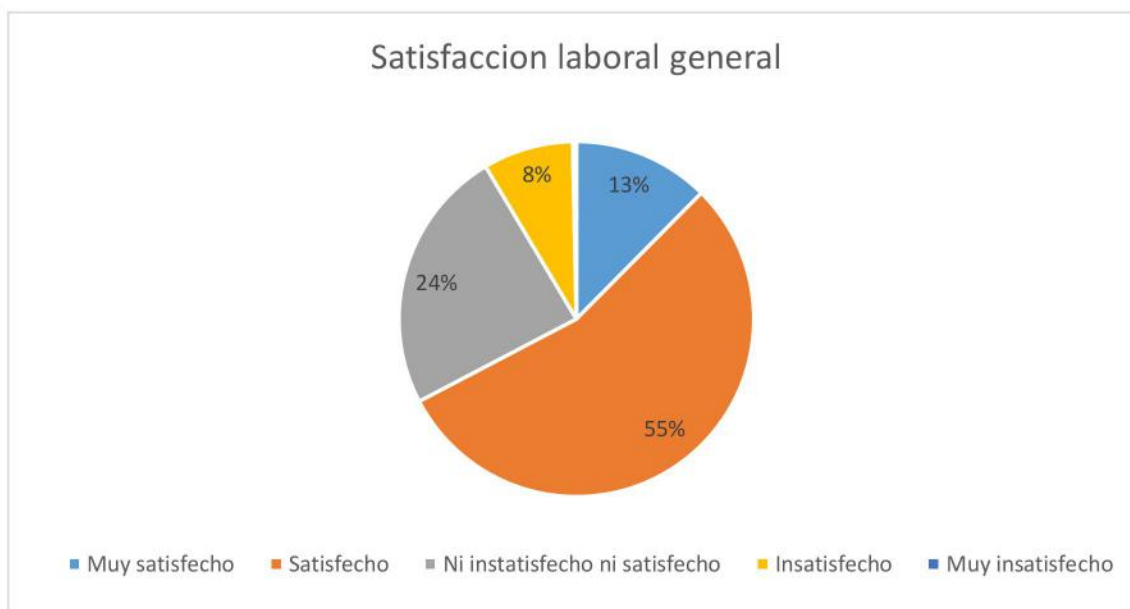
Además, al cuestionario se le añadieron campos introductorios de edad, antigüedad y sector al que pertenece para favorecer un análisis multidimensional.

¹ ROBBINS, STEPHEN. “Comportamiento organizacional”. Ed Prentice Hall Hispanoamericana. Tercera edición. México, 1987. Pág 181.

² HERZBERG, FREDERICK - MAUSNER BERNARD - SNYDERMAN BLOCH. “The motivation to work”. Ed Wiley. Segunda edición. New York, 1959. Pág 51.

Luego de analizar todas las respuestas a nivel general y específico, se evaluaron los puntos fuertes y débiles que tiene la compañía y es por esto que se realizaron algunas recomendaciones sobre aquellos puntos en los que se consideró la posibilidad de incrementar su nivel de satisfacción.

Gráfico n° 1: Resultados satisfacción laboral general



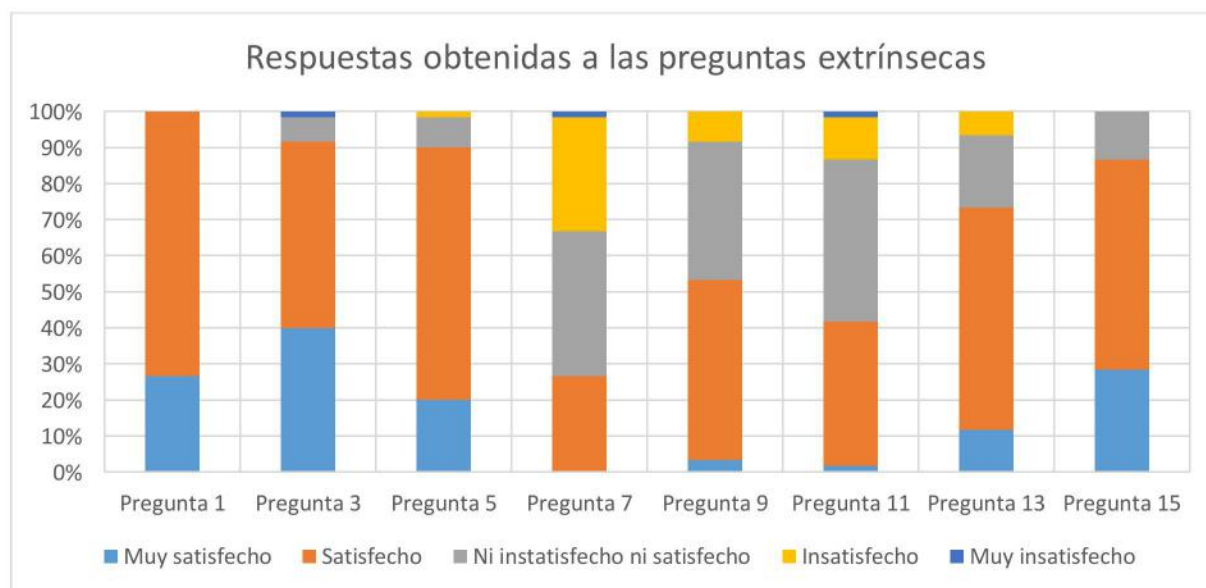
Fuente: elaboración propia.

Este gráfico indica la cantidad de respuestas obtenidas para cada nivel de satisfacción sugerido en el cuestionario en orden decreciente desde “muy satisfecho” hasta “muy insatisfecho”. Además, indica el porcentaje que representa sobre el total.

Se deja observar que, a nivel general, el 67% de las respuestas obtenidas en el cuestionario afirma que el trabajador se encuentra satisfecho laboralmente (integrando las respuestas “muy satisfecho” y “satisfecho”); siendo “satisfecho” la mayor elegida con 494 veces. Por otro lado, un 24% manifiesta una posición neutral, mientras que un 8% demostró estar insatisfecho.

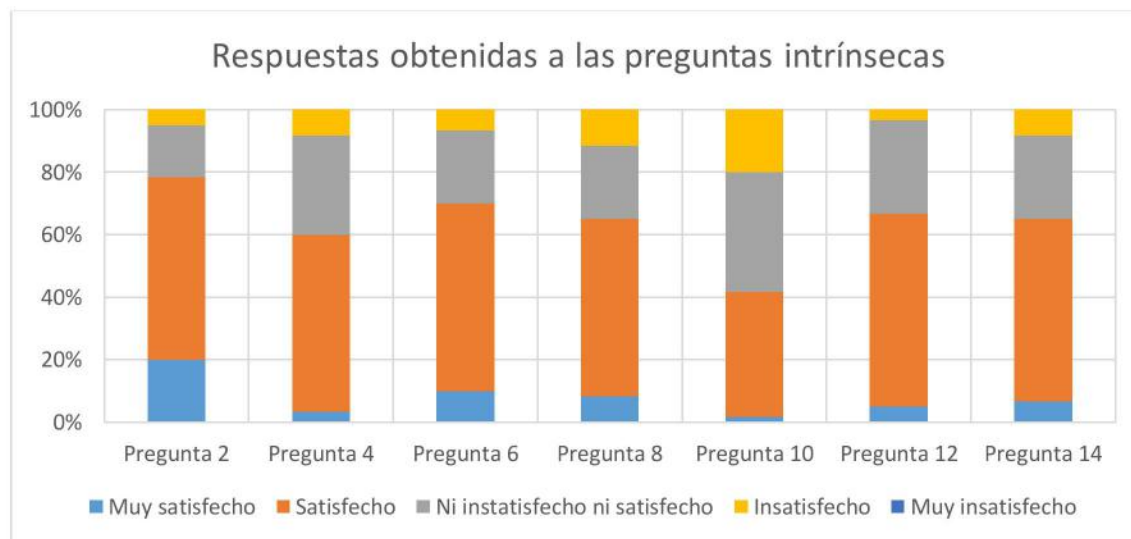
A continuación, se observa cómo se integraron cada una de las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas:

Gráfico n°2: Frecuencia de preguntas impares



Fuente: elaboración propia.

Gráfico n°3: Frecuencia de preguntas pares



Fuente: elaboración propia.

En conclusión, la función de los “human resources” (HR – “Recursos Humanos”) es maximizar el desempeño de los trabajadores. Respecto a la hipótesis que se planteó se pudo verificar en sus dos etapas, y se está en condiciones de afirmar que: “Los empleados que trabajan en Commodities S.A., se encuentran satisfechos laboralmente; siendo los factores extrínsecos los que más influyen en esta satisfacción”.

La satisfacción laboral general alcanzó un 67%, compuesta por la satisfacción laboral intrínseca en un 64%, compensándose con la satisfacción laboral extrínseca en mayor proporción con un 70%.

Del análisis por preguntas, los puntos fuertes a los que mayor satisfacción se les atribuyó fueron: las condiciones físicas de trabajo, la relación con los compañeros y superiores y la estabilidad laboral. Estas variables son las que mayor preponderancia tienen a la hora de hablar de clima laboral. Todas las recientes nombradas superan el 87% de satisfacción.

Para finalizar, se destaca que los datos recolectados y los resultados obtenidos, confirman la hipótesis planteada y pueden ser de utilidad para futuras decisiones del área de recursos humanos en relación a la satisfacción del capital humano que posee la empresa.

Recomendaciones

La satisfacción, clave también como la motivación laboral para el funcionamiento diario, es un estado y varía a lo largo del tiempo (dinámico), es decir, lo que hoy produce satisfacción, al cabo de un tiempo puede no producirla. Por eso es muy importante establecer una relación entre el costo que genera esa satisfacción y la cuantía que impacta en los empleados.

Con estas propuestas se intenta que la compañía pueda llevarlas a cabo ya que son simples y factibles para su implementación y de esta manera contribuir al índice de satisfacción laboral.

De esta manera se plantea:

- Como el poder de negociación de la empresa es muy grande, se propone generar un convenio con una farmacia donde los empleados tengan acceso a descuentos preferenciales además de los que puede llegar a cubrir la obra social.
Otro tipo de convenio que se enuncia, es el de incrementar los que la empresa hoy tiene con algunas instituciones bancarias. Con el objetivo de mejorar el acceso a tasas preferenciales, sea para ahorro o inversión, como también descuentos o reintegros con cadenas de supermercados determinados días de la semana, o estaciones de servicio con beneficios en la carga de combustibles.
- Por otra parte, por el lado de la gestión de la empresa, se considera que se debe favorecer desde el área de recursos humanos la realización de entrevistas personales anuales donde se le pregunte a cada uno cómo se siente en la organización, si tiene alguna preocupación, si quiere realizar algún aporte o tiene alguna inquietud para plantear. Esto puede favorecer al diálogo, cuando el empleado por motu propio no se animaría a plantear una reunión.
- También se cree firmemente en el hecho que la compañía debe reinventarse y estar un paso más adelante para ser de vanguardia. Hoy muchos de los empleados no son de Rosario y deben viajar todos los días.

Es por esto que se propone para ellos como también para los empleados locales, siempre que las condiciones lo permitan, desarrollar el “homeoffice” en sincronización al compromiso de los empleados. Esta técnica cada vez más popular hace a la eficiencia organizacional siempre que esté bien aplicada. Por parte de la compañía, facilita un teléfono celular y una notebook, y estas herramientas son las que permitirían trabajar de manera remota desde cualquier lugar, siempre y cuando haya una buena conexión a internet. Se destaca que quizás no sería aplicable para todas las áreas y habría que realizar un análisis de manera conjunta con los jefes de sector y el departamento de RRHH para determinar las condiciones de aplicación.

No olvidar que los recursos humanos representan un valor intangible para la compañía y es función de ellos saber cómo cuidarlos y mantenerlos motivados y satisfechos dentro de ella. Hay que conocerlos, saber qué es lo que necesitan y cuáles son sus expectativas para poder llevarlos hacia el camino deseado.

Cuestionario realizado.

Edad:

Antigüedad en la empresa:

Área a la que pertenece:

Marque con una cruz (X):

- 1) Condiciones físicas del trabajo
- 2) Libertad para elegir tu propio método de trabajo
- 3) Tus compañeros de trabajo
- 4) Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho
- 5) Tu superior inmediato
- 6) Responsabilidad que se te ha asignado
- 7) Tu salario
- 8) La posibilidad de utilizar tus capacidades
- 9) Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa
- 10) Tus posibilidades de promocionar
- 11) El modo en que tu empresa está gestionada
- 12) La atención que se te presta a las sugerencias que haces
- 13) Tu horario de trabajo
- 14) La variedad de tareas que realizas en tu trabajo
- 15) Tu estabilidad en el empleo

[illegible]

EL DESARROLLO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LAS PYMES DE INDUMENTARIA DEL MICROCENRO DE ROSARIO COMO FUENTE DE INGRESOS COMPLEMENTARIOS

JOSEFINA CRIPOVICH

Profesor Titular: **DR. SERGIO ALBANO**

Director: **MG. RAÚL RICARDO OVIEDO**

Tutor en 1ra instancia: **LIC. MARTÍN MIGUEL JUARISTI**

Tutor en 2da instancia: **LIC. GABRIEL BIBILONI**



En la actualidad, el comercio electrónico del tipo B2C (*Business to consumer*) en la Argentina se encuentra en un proceso de crecimiento. Diversos motivos económicos y culturales han llevado a nuestro país a sufrir una serie de ajustes en el comportamiento a la hora de comprar, los cuales establecen un nuevo paradigma sobre cómo comprar, pero por sobre todo, sobre cómo vender. Son varias las razones que han incentivado este crecimiento: la variedad de oferta -nuevas y más marcas del segmento-, mayor variedad de productos, mejores precios y promociones.

Dentro de todos los rubros ofrecidos de forma online para consumidores, se destaca la indumentaria, la rama que se denomina "Fashion e-Commerce", como una tendencia que va en franco ascenso. Durante el primer semestre de 2016, Indumentaria fue el rubro con mayor cantidad de unidades vendidas, llegando a más de 3.7 millones.

Pero, ¿es este crecimiento evidenciado a nivel nacional acompañado por las regiones del país fuera de la Provincia de Buenos Aires, más precisamente en la ciudad de Rosario?

En la Tesina realizada se estableció como objetivo conocer los motivos por los cuales esas PyMES de venta al por menor que buscan captar a los compradores rosarinos no utilizan de forma complementaria esta herramienta digital que ofrece nuevas formas de vender y grandes beneficios, adoptando una modalidad "Bricks & Clicks", modelo de negocio que integra las ventas online y offline, permitiendo a los clientes comprar simultáneamente por los distintos canales y dando opción a múltiples combinaciones de los mismos, haciendo una opción de compra más inteligente para el usuario y una gestión más eficaz para la empresa.

De acuerdo a los niveles de crecimiento de comercio electrónico que se evidencian del país, más puntualmente referido a la puesta en acción de plataformas de compra-venta digital, se planteó investigar la siguiente hipótesis:

Las PYMES dedicadas a la venta de indumentaria del Microcentro de Rosario no desarrollan plataformas digitales para la realización de operaciones comerciales, agregando como hipótesis derivada que estas empresas no emplean los medios digitales para vender debido a un alto grado de desconfianza que poseen los compradores locales a la hora de comprar por estos medios a estas marcas de un alcance estrictamente local.

La investigación realizada y la confección del informe tuvieron un alcance temporal de 5 meses, durante los cuales se recopiló información de diferentes fuentes y, sobre ella, se realizaron diferentes análisis en pos de cumplir los objetivos planteados.

En una primera instancia, se realizó una investigación cualitativa, delimitando conceptualmente esta tesina a partir de información sobre comercio electrónico y comportamiento del consumidor. Complementariamente, se consultaron las bases de datos que proveen la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, Tienda Nube y Amdia, a fin de conseguir un mayor detalle sobre el fenómeno del comercio electrónico en Argentina.

En el trabajo de campo realizado, se investigaron las distintas perspectivas con las que las empresas y los compradores de indumentaria miran y evalúan al comercio electrónico. A partir de una serie de encuestas a las dos partes intervinientes, se buscó conocer, a partir de su opinión, qué importancia y utilidad le dan a los medios electrónicos para ofrecer sus productos o efectuar sus compras.

Fueron encuestados 25 empresas y 112 compradores. Las empresas mencionadas fueron seleccionadas en función de una hoja de ruta, respetando la zona geográfica del microcentro, mientras que para los compradores se llevó adelante un muestreo coincidental, buscando encuestar a aquellos que se encontraban efectuando una compra de indumentaria en ese momento.

Respecto de los resultados obtenidos, desde la óptica empresarial, se determinó en primera instancia que el 80% de los mismos contaban con presencia online y, casi todos ellos, un 72% de la masa total, estaban familiarizados con el concepto de comercio electrónico y sus beneficios. A la hora de analizar las presencias web que tenían las empresas, el claro dominador fueron las redes sociales: de

las 20 empresas que existen en Internet, el 90% aseveró tener una cuenta en alguna de las tantas redes sociales, denotando también la influencia creciente que van teniendo las plataformas sociales. Sin embargo, a la hora de afirmar si efectivamente llevaban a la práctica esos conocimientos sobre el comercio electrónico que alegaron conocer, tan solo 8, el 32%, realizaba ventas por Internet y los ponía en práctica, además de las hechas en sus negocios físicos.

Coincidentemente, a pesar de desarrollar la compra-venta digital, el mayor motor para estas empresas a la hora de crear una participación online no fue realizar estas actividades comerciales, sino la publicidad, con un 63%, y en un segundo lugar con 25% la investigación y ampliación del mercado, dato que condice con la preferencia en el uso de redes sociales a la hora de definir esa presencia web, dado el mayor grado de penetración y exposición que ofrecen.

A la hora de realizar un análisis de mayor profundidad respecto de la motivación que llevó a la masa mayoritaria de los encuestados a decidir no incursionar en la compra-venta digital, casi el 60% de ellos ligó este hecho al consumidor: no creen que su clientela vaya a volcarse al mundo digital para efectuar sus compras a sus empresas.

Un punto muy importante a indagar fueron las razones por las que estos empresarios creían que sus compradores no iban a comprarles por Internet y el 60% afirmó que era por desconfianza; desconfianza que todos creían recaía primero en la calidad del producto, pero también 4 de ellos lo ligaron al hecho de arriesgar información financiera personal que sea sensible y los exponga, dentro del resto de opciones posibles.

Todo lo expuesto anteriormente fue indagado para poder contrastarlo con la opinión de los compradores sobre el comercio electrónico en la ciudad, a fin de conocer la perspectiva de las dos partes intervinientes en el proceso.

Al momento de hablar del hecho de comprar a empresas argentinas a través de Internet, menos de la mitad (45%) afirmó haberlo hecho. De estas 50 personas que lo hicieron, la mayoría lo hizo de manera poco frecuente: un 48% confirmó hacerlo una vez por año y un 40%, una vez cada seis meses.

Del otro lado de los consumidores online, se encuentran más de la mitad de los 112 encuestados (62 personas), que afirmaron nunca haber hecho una compra online a una empresa argentina.

Entre los porqués que los llevaron a no hacerlo, al momento de tener que elegir uno, los encuestados destacaron la desconfianza (40%), los inconvenientes que podrían derivar de las devoluciones (27%) y el desinterés (23%).

Al averiguar sobre qué recae esta desconfianza de la que hablan los reticentes a la compra online, casi la totalidad de los mismos (92%) la relacionó con la calidad del producto y la necesidad de ver y tocar antes de comprar, opción que la modalidad web de compra no ofrece.

Lo anteriormente expuesto se ratifica con los datos relevados desde la óptica empresarial: las empresas no desarrollan el comercio electrónico porque observan que hay una gran mayoría de compradores y compradores potenciales que aún no están seguros de volcarse a los medios digitales para realizar operaciones que les genera más confianza hacerlas de forma tradicional, con la posibilidad de cerciorar la calidad de producto.

En primera instancia se puede concluir que se verificó la hipótesis planteada. Las PyMES de la ciudad no se vuelcan al comercio electrónico como un canal complementario de ventas. Esta puede considerarse como una decisión reactiva, que viene dada por cierto patrón que creen identificar los empresarios sobre la actitud que tienen sus compradores actuales y potenciales para con el mundo de las transacciones digitales, ya que consideran que los compradores desconfían de las marcas locales por no poder brindar las mismas garantías que sí ofrecen marcas de alcance nacional.

De la información relevada se desprenden ciertos aspectos claves que definen y justifican el estado actual del desarrollo del comercio electrónico en la ciudad:

- Las preferencias de los empresarios a la hora de definir qué tipo de presencia web desean se vuelcan a una más orientada a la publicidad y a llegar al cliente a través de la comunicación, ligada a una cuestión publicitaria, de penetración de mercado y de investigación del mismo, por sobre una de tipo comercial, buscando generar ingresos por ventas directas.
- No se considera determinante la estructura digital para la supervivencia del negocio tradicional.
- La decisión de no vender de forma online se encuentra ligada a un patrón de comportamiento que se identifica en el consumidor. Se detecta desconfianza hacia las marcas locales, la calidad de sus productos y la falta de atención de un vendedor.
- Al efectuar compras a través de la web, el punto de mayor peso que lleva a decidir una empresa sobre la otra es el estatus de vendedor confiable que posee o que transmite el vendedor. El precio también tiene un peso importante.
- Es esta falta de respaldo que transmite la marca lo que lleva a los compradores de la ciudad a priorizar marcas nacionales sobre aquellas de alcance estrictamente local. Esta desconfianza está íntimamente ligada a la calidad de los productos.
- Los que no compran por Internet relacionan esta decisión a un sentimiento de desconfianza, dirigido especialmente hacia la calidad del producto. Sin embargo, estarían dispuestos a comprar en caso de que puedan comprobarla o poder constatar el respaldo que tiene la marca.

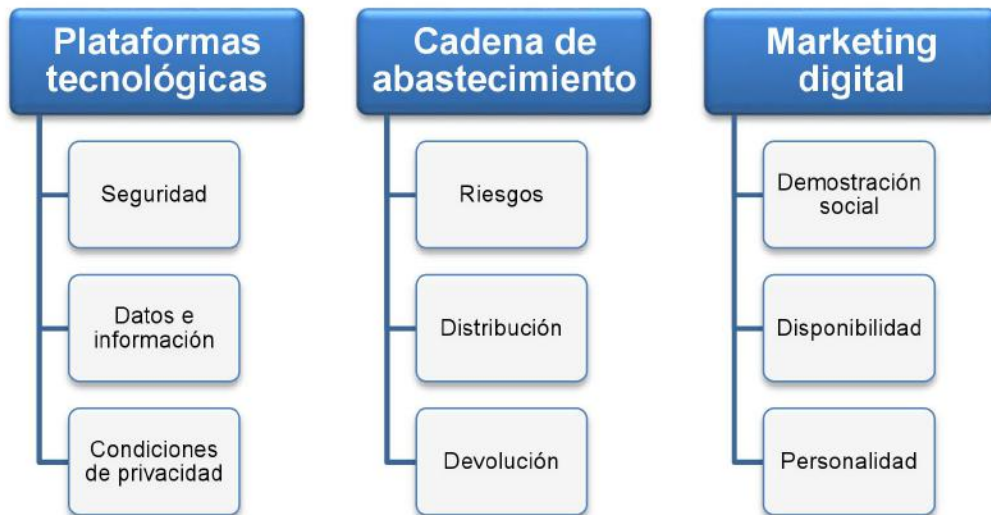
Todo esto pone en evidencia que Rosario se encuentra un paso debajo del ritmo que muestran los niveles de desarrollo del comercio electrónico a nivel nacional.

En base al estudio realizado y a las conclusiones obtenidas, se plantearon una serie de propuestas que intentaran contribuir a mejorar la situación problemática planteada y colaborar para que las pymes del microcentro de la ciudad puedan utilizar el comercio electrónico para generar una presencia en un nuevo canal a fin de contar con una nueva oportunidad de ingresos.

Los tres puntos principales sobre los cuales podría accionar, proyectar y monitorear este nuevo sector o rol podrían considerarse tres:

1. Calidad: El consumidor lo que quiere es que al confirmar la compra, la calidad del producto esté asegurada.
2. Precio: El comprador quiere condiciones claras de precio, manteniendo el mismo independientemente del canal por el que efectúe la compra y que existan promociones que ayuden en la decisión de elegir un canal para comprar.
3. Cadena de abastecimiento y eventual devolución: En este punto es donde como parte compradora se busca la mayor practicidad posible: unas condiciones en el envío que sean claras, expeditivas y transparentes y una eventual devolución que sea fácil y rápida, con una cuenta bancaria que permanezca sin consecuencias de la venta fallida.

Para realizar acciones prácticas como las detalladas anteriormente, se debe construir una estructura multicanal dentro de la compañía. Esta construcción debería asentarse y trabajar sobre 3 pilares:



- Plataformas tecnológicas: La confianza de un cliente potencial depende en gran parte de lo que la empresa transmita y el comprador perciba al momento de vivir esa experiencia. La sociedad se encuentra al tanto de los riesgos para su seguridad que tiene comprar en una tienda online, y es esto uno de los mayores obstáculos que enfrenta el comercio electrónico. Cuanta más información se comparta, mayor será la confianza que se genera en el cliente, transmitiendo una voluntad de transparencia e intención.
- Cadena de abastecimiento: Existen riesgos inherentes a una tienda que no necesariamente se dan en la página web. Pueden existir dudas sobre cómo la empresa gestiona y aplica una política de devolución en caso de un producto defectuoso. Se deberían cubrir todos los puntos de contacto que se tienen con el cliente, no solamente en la tienda en sí.
- Marketing digital: Amplia mayoría de los clientes potenciales se apoyarán en las redes sociales para obtener más información sobre tu empresa antes de realizar la compra, deseando ver cuentas activas que transmitan la marca e intenciones de la empresa.

Trabajando sobre lo expuesto anteriormente, se debería producir una reacción de la parte compradora, que reconoció estar abierta y dispuesta a volcarse a los canales digitales si estos lograban mejorar la seguridad y confianza que transmitían.

INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN Y ESTRÉS LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES, EN INDUSTRIA ORLANDI S.A.

NICOLÁS VALENTÍN HEIS

Profesor Titular: **DR. SERGIO ALBANO**

Director: **LIC. JUAN MANUEL CONTINI**

Tutora en 1ra instancia: **LIC. VANINA BOCCIO**

Tutor en 2da instancia: **LIC. GABRIEL BIBILONI**



INTRODUCCIÓN

Hoy en día el análisis y comprensión del estrés laboral, como la satisfacción, pasó a ser un tema de gran importancia en el ámbito laboral, ya que poseen una influencia poderosa en la forma en que se realiza el trabajo, y en el poder de relacionarse con las demás personas, tanto en el ámbito laboral como en el personal.

Esto disparó la necesidad de realizar una investigación, que responda al método científico y, de esta forma, obtener verdadero conocimiento sobre el impacto que tiene en el trabajo, el grado de estrés y satisfacción laboral alcanzada.

El objeto consiste en analizar y determinar el grado y causas de estrés y satisfacción laboral, desarrollada en el personal a investigar, además de determinar cuál es su impacto en su trabajo diario.

Descriptores: Estrés; Productividad; Satisfacción laboral

PROBLEMÁTICA

La situación problemática que da inicio al presente trabajo de investigación, es la disminución en la productividad de los trabajadores, en Orlandi SA, dado que ésta es un eje esencial para la misma.

Dicha problemática radica en el rendimiento de los trabajadores, reviste de gran importancia la investigación del estrés y la satisfacción que se posee en el trabajo, pudiendo ser la causa directa que motiva tal disminución es sus rendimientos.

Por lo expuesto anteriormente, se pretende responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Los trabajadores de Orlandi SA están satisfechos laboralmente?
- ¿Cuáles son las causas que motivan esa satisfacción/insatisfacción?
- ¿Qué impacto presenta en la realización de su trabajo?
- ¿El personal desarrolla estrés laboral? ¿A qué se debe?
- ¿Cómo impacta en la productividad, el estrés y satisfacción laboral de los trabajadores?
- ¿Cómo mejorar los niveles de estrés y satisfacción alcanzados?

OBJETIVOS

General

- Determinar el nivel de estrés y satisfacción laboral desarrollado por el personal de Orlandi SA, y su impacto en la productividad.

Específicos

- Determinar el nivel de satisfacción laboral desarrollada por cada área de trabajo, y su importancia según los encargados de las mismas.
- Determinar, analizar y clasificar las causas que motivan la satisfacción laboral.
- Identificar las situaciones que en el ámbito de la empresa son percibidas como estresantes por parte de los trabajadores.
- Determinar cómo impacta en el desempeño diario, el nivel de satisfacción y estrés laboral alcanzado.

HIPÓTESIS

En Orlandi SA, ubicada en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, durante el período: enero de 2017 a mayo de 2018, en función de los estándares reales suministrados por la empresa, se contempla una disminución de un 15% en la productividad, teniendo como principal motivo el alto nivel de estrés laboral y, a su vez, el bajo nivel de satisfacción, que desarrollan sus trabajadores en su labor diaria.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El proceso formal de investigación que se llevó a cabo, respondió al método científico.

La presente investigación tuvo un enfoque principalmente cuantitativo, no experimental, de tipo transversal, correlacional, retrospectivo, descriptivo, concluyente, y sincrónico.

- No experimental, se realizó sin manipular las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.
- Transversal, quiere decir que el período de tiempo destinado a dicha investigación fue definido en un momento dado.
- Correlacional, se buscó determinar si entre las variables bajo estudio, se guarda una relación tal que una modificación en una, influya en la otra.
- Retrospectivo, se recogió la información en un momento y luego se analizó.
- Descriptivo, hay una sola población y no hay una hipótesis comparativa, solo se pretendió describir el fenómeno.
- Concluyente, se deseó profundizar el conocimiento acerca del nivel de estrés y satisfacción alcanzada por el personal, así como su impacto en la productividad, durante el período enero de 2017 a mayo de 2018.
- Sincrónico, se relevó en un momento preciso, a través de los instrumentos de recolección, las opiniones de los integrantes de la organización acerca del objeto bajo estudio.

La investigación incluyó la totalidad del personal, el cual asciende a 50 empleados, distribuidos en 4 sectores, siendo éstos: Depósito, Administración y Ventas, Staff gerencial, Dirección. La localización de este personal se presenta en la única casa principal de la organización en la ciudad de Rosario.

Para la recolección de los datos, se utilizó un cuestionario para cada variable bajo estudio, como así también entrevistas a los jefes de área.

RESULTADOS

- Nivel general de estrés

Se desarrolla un nivel medio tendiente a bastante de estrés laboral. Dado que supera el máximo para considerar que no existe estrés, se afirma que la empresa desarrolla estrés laboral. Dentro de los factores que más contribuyen a desarrollar dicho estrés, se destacan “Dificultades interpersonales”, “Sobrecarga laboral”, y “Falta de justicia organizacional”.

- Nivel general de satisfacción

Los trabajadores desarrollan un nivel de moderada insatisfacción, el cual es inferior al mínimo nivel aceptable para considerar que existe satisfacción laboral.

- Correlación entre estrés y satisfacción

Se obtuvo un coeficiente de correlación de -0.73, lo que implica la existencia de una fuerte relación lineal negativa entre las variables estrés laboral y satisfacción laboral. La interpretación de este coeficiente es que los trabajadores que desarrollan un menor estrés, tienen una mayor satisfacción laboral, y viceversa.

- Correlación entre estrés y productividad

Se obtuvo un coeficiente de correlación de -0.16, lo que implica la existencia de una relación lineal negativa entre las variables estrés y productividad.

Es decir, que los trabajadores que desarrollan un menor estrés, pueden desarrollar una mayor productividad, y si se desarrolla un nivel alto de estrés, esto influye reduciendo la productividad.

- Correlación entre satisfacción y productividad

Se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.43, lo que implica la existencia de una relación lineal positiva entre las variables estrés laboral y satisfacción laboral.

Es decir, que los trabajadores que desarrollan una mayor satisfacción en el trabajo, alcanzan una mayor productividad. Del mismo modo, si se reduce la satisfacción, se reduce la productividad.

CONCLUSIONES

Se pudo corroborar que la empresa desarrolla un nivel elevado de estrés. Esto es causado principalmente por los siguientes factores estresantes: “Dificultades interpersonales”, “Sobrecarga laboral”, y “Falta de justicia organizacional”.

Respecto al estudio de la satisfacción laboral, se concluyó que la empresa desarrolla una moderada insatisfacción, por ende, se está en presencia de trabajadores insatisfechos.

Se destaca, la necesidad de incrementar los factores motivacionales, para poder aumentar el nivel de satisfacción laboral, pero con mayor importancia aumentar los factores higiénicos, ya que al estar ausentes, provocan insatisfacción.

El estudio correlacional, demuestra que existe relación entre las variables bajo estudio.

Cabe mencionar lo que a nivel personal se detectó en la empresa bajo estudio. Se pudo observar un alto nivel de estrés, producido sobre todo por la sobrecarga laboral. Esto se pudo detectar con facilidad, ya que los trabajadores en ocasiones, presentan síntomas claros de estrés, como por ejemplo quejas y desánimos. Además, también se percibió un ambiente con poca satisfacción al momento de realizar las tareas, lo cual hace que se realicen con escasa efectividad.

Teniendo en cuenta la posición personal se concluye que, lo observado y vivido, se contrasta con los resultados de la investigación. Por ende, la hipótesis se valida tanto por los hechos observados, como por la presente investigación.

PROPUESTAS

- Encuesta mensual: realizar un estudio mensual acerca de la satisfacción y estrés de los trabajadores. Esto es importante, para poder estar al tanto acerca de cómo se sienten sus empleados en la empresa, y poder tomar las decisiones correctas.
- Sala de juegos: sin descanso no habrá buena disposición para trabajar. Incorporar momentos de ocio, fomenta el compañerismo y se ha ido instaurando en las oficinas. Una de las tendencias son las salas de juegos, en la que los empleados pueden olvidarse durante un período de tiempo del estrés del trabajo para volver con más energía.
- Buzón de sugerencias: Una de las mejores formas de mantener un buen clima laboral y tener un mayor rendimiento de los trabajadores en la empresa es favorecer la comunicación interna, siendo una de las principales herramientas a utilizar para ello los buzones de sugerencias de los trabajadores. Es una herramienta económica, lleva poco tiempo consultarlo, y las mejoras en la empresa pueden ser muy importantes.
- Reconocimiento de éxitos: El reconocimiento en el área de trabajo es una herramienta que tiene mucha influencia y es efectiva cuando se vuelve parte de los valores y prácticas de la compañía, y si se personaliza y se demuestra a todos los empleados, independientemente de sus niveles jerárquicos. Dentro de los reconocimientos, se pueden otorgar placas, premios, cenas, todo reconocimiento es bienvenido.

PLAN DE NEGOCIOS AMARU HOSTEL

MARÍA VIRGINIA MALDONADO

Profesor Titular: MG. CHRISTIAN GENTILI



PRODUCTO, VENTAJA COMPETITIVA

Se presenta el proyecto de inversión de un hostel, que es una fusión entre hotel y hostel, y ofrece al cliente la posibilidad de ahorrar compartiendo habitación. En la ciudad de La Paz, ya existe este tipo de alojamiento con un marcado estilo europeo. La diferenciación que "*Amaru Hostel*" propone es que éste será un hospedaje para jóvenes extranjeros de 18 a 35 años de edad, ambientado con decoración típica boliviana, con lo cual, cuando el turista ingrese al lugar, comenzará a vivir la experiencia y la cultura andina desde el primer momento y durante toda su estadía. Se tendrán actividades diarias que van desde clases de bailes regionales, cenas típicas, hasta proyección de documentales y películas bolivianas.

El hostel mencionado se establecerá en la calle Nicolás Acosta número 477, zona San Pedro, ciudad de La Paz, Bolivia. El mismo contará con una capacidad para 37 personas. Además del servicio básico de hospedaje se ofrecerá a los huéspedes una amplia cocina equipada a su disposición, internet, desayuno, ambientes calefaccionados y una sala común con juegos.

INFORMACIÓN FINANCIERA

Inversión inicial: Bs.299.936

Costos operativos: Bs.626.703 fijos anuales y Bs.15,84 variables por unidad

Financiamiento: capital propio

Punto de equilibrio: en cantidad 8.527 anual, equivalente a Bs.955.053

Rentabilidad financiera: Bs.1,88 de retorno por cada boliviano gastado.

VAN: Bs.562.834

TIR: 36%

Vida económica: 10 años, desde enero de 2019 hasta diciembre de 2028

MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

La misión de "*Amaru Hostel*" es ofrecer un servicio de hospedaje para que los jóvenes viajeros que lo visiten se sientan envueltos en la cultura boliviana, cómodos, acogidos, generando un clima cálido y agradable.

La visión de la empresa es ser pionera y referente en hospedaje con actividades culturales en La Paz.

Objetivos:

Objetivo general:

Evaluar la factibilidad técnica, económica y financiera de abrir un hostel orientado principalmente a turistas extranjeros de entre 18 y 35 años en la zona de San Pedro, La Paz, Bolivia.

Objetivos específicos:

- Estimar la demanda.
- Desarrollar una estrategia de marketing.
- Diseñar el producto.
- Presupuestar las finanzas.
- Predecir diferentes escenarios.
- Evaluar viabilidad del plan.

ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS:

Fortalezas:

- Capacidad de adaptación a los cambios en las preferencias de los consumidores: al ser una PyME con estructura sencilla, puede cambiar rápidamente para satisfacer las nuevas demandas que puedan presentarse.
- Diferenciación: será el único hostel destinado a extranjeros en el mercado ambientado de acuerdo con las características típicas de Bolivia, con actividades culturales y recreativas.
- Ubicación céntrica atractiva.
- Precio competitivo.

Oportunidades:

- Crecimiento del flujo turístico en la ciudad de La Paz.
- Brecha entre la demanda de hospedaje y la capacidad de los hostels.
- El Plan Integral del Municipio "La Paz 2040" (su meta es posicionar a la ciudad como capital integradora de la región andina, puerta de ingreso a Bolivia, lograr que la industria turística paceña sea competitiva, creativa e innovadora en el mercado nacional y sudamericano, y promover la calidad de los servicios turísticos).

Debilidades:

- Desconocimiento por parte de la comunidad: al ser un negocio nuevo, las personas aún no lo conocen, por lo tanto, no pueden recomendarlo (punto importante cuando se elige un hospedaje).
- Desventaja relativa en la curva de aprendizaje, por encontrarse en la primera fase: en una primera etapa, la productividad puede ser inferior a los estándares considerados como normales, por cuanto el personal contratado va adquiriendo muchas veces la experiencia necesaria.
- La diferenciación puede ser fácilmente imitable por la competencia si no se logra proteger de alguna manera.

Amenazas:

- Competidores actuales o potenciales: los competidores, tanto directos como indirectos, siempre son una amenaza, por lo cual se debe estar al tanto de sus cambios de estrategias.
- Posibles cambios futuros en el flujo turístico de forma decreciente.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para obtener la información necesaria con el objetivo de llevar adelante el proyecto, se realizó una investigación de mercado con las siguientes herramientas:

1. Encuestas:

Para el cálculo de la muestra en la encuesta de la demanda se tomó como población universo a los turistas extranjeros que visitan La Paz por año, estimado en base a datos estadísticos de años anteriores en 262.708 personas. La selección para la aplicación de la encuesta se realizó de manera aleatoria de acuerdo a los lugares de frecuencia turística, definiendo así puntos muestrales en cada uno de ellos, esto permite obtener información primaria y de calidad para el trabajo de investigación. Aquellos puntos muestrales fueron: Calle Las Brujas, Plaza Sucre, Plaza Murillo, Plaza Avaroa y Paseo El Prado. La cantidad de encuestas a realizar para que la muestra sea representativa y con un margen de error del 5,7% es 298.

Esto indica que con un nivel de confianza del 95%, 298 personas encuestadas permiten considerar a la muestra representativa de la población en estudio.

2. Búsqueda de información pertinente:

Indagación en páginas web y recolección de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), Cámara Hotelera de La Paz, Viceministerio de Cultura y Turismo, Gobierno Municipal, oficina de turismo de la Alcaldía, agentes operadores de turismo y hostels instalados en La Paz.

Los hostels relevados en primera instancia fueron:

Greenhouse, The Cathedral, Wild Rover Backpackers, The Adventure Brew Hostel,

Landscape y 3600 Hostel.

La demanda de estos hospedajes principalmente está compuesta por turistas extranjeros de entre 18 y 35 años de edad.

Las diferenciaciones que ofrecen los hostels son de diversa variedad. Algunos se destacan como "chef hostel" contando con una cocina completamente equipada con hornos industriales, otros poseen un amplio jardín, un "Irish bar" o un restaurante propio. Aquellos con alguna de estas características de diferenciación cobran un precio más elevado, en promedio entre Bs. 80 y Bs. 120 la noche por persona, en temporada baja; mientras que los que no tienen diferenciación alguna, compiten con precios entre Bs. 40 y Bs. 70 la noche para las mismas fechas.

A través de los instrumentos utilizados mencionados anteriormente, se observaron las siguientes variables:

La gran mayoría de los turistas encuestados proviene de Europa, siguiéndoles luego los provenientes de Oceanía y Norteamérica.

Del total de encuestados, 100 tienen entre 18 y 25 años, 94 entre 26 y 30 años, 74 entre 31 y 35 años, y 30 más de 35 años de edad. 159 son mujeres y 139 son hombres.

Según las edades, los más jóvenes, de entre 18 y 30 años, eligen hospedarse en hostels; aquellos entre 31 y 35 años en su mayoría eligen hostels u hoteles de 3 o 4 estrellas; los mayores de 35 años prefieren mayoritariamente hoteles de 3 o 4 estrellas.

Como su tipo de cambio les favorece, encuentran todo en Bolivia muy económico, por lo cual lo más importante para esta mayoría es alojarse en un lugar céntrico y bien calificado. Los encuestados contestaron que consideran importante a la hora de elegir dónde hospedarse: el 87% ubicación céntrica, 79% las calificaciones en páginas web, 73% el precio, 43% recomendaciones de conocidos, y 21% las instalaciones.

Los medios más consultados para buscar alojamiento son Booking.com (un 48%), Hostelworld.com (25%), Tripadvisor (11%), Airbnb (4%), LonelyPlanet (3%) y otros medios (8%).

Los servicios que consideran más importantes que debe brindar el hostel son: internet (considerado importante por el 95% de los encuestados), seguido por desayuno (78%) y lavandería (29%); algunos consideraron descuentos en tours guiados (13%) y planes como cenas típicas o recorridas nocturnas (8%).

La preferencia sobre la posibilidad de cocinar en el alojamiento está dividida: para un 31% es necesario contar con una cocina equipada, mientras que a otros les resulta cómodo (y económico) salir a comer afuera.

En cuanto a las características físicas que debería tener el hostel, las respuestas fueron que es importante que las camas y los colchones sean cómodos para un 92%, debe contar con calefacción para un 55%, lavadero y espacio para secar ropa un 31%, que los ambientes sean grandes para un 22%, que contenga jardín o espacios verdes un 16%, la decoración es importante para el 14% y que contenga un bar o restaurante solo para el 10%.

Cuando se les preguntó por la decoración y ambientación el 61% afirmó que prefiere que sea típica del lugar que está visitando, al 37% le da igual y el 2% prefiere estilo europeo.

En cuanto a las actividades que prefieren realizar en el alojamiento el 61% respondió actividades culturales, el 37% prefiere que no se realicen actividades dentro del lugar, 21% gusta de fiestas, música o bailes y el 13% juegos grupales.

Para el desayuno un 75% eligió pan, 70% café, 68% frutas, 63% huevos, 58% jugos, 43% cereales, 38% té, 30% yogurt, 29% leche, 16% queso y 8% torta.

El 20% de los encuestados viajaba solo, el 57% lo hacía acompañado por una persona, el 12% con dos acompañantes y el 10% por tres o más

Los precios que pagarían son muy variados; van desde Bs.35 hasta más de Bs.200 la noche por persona. La mayoría pagaría entre 41 y 120 bs.

Respecto a la estacionalidad de la demanda turística en La Paz, existe un paralelo entre los turistas extranjeros y nacionales, en los meses de junio, julio y agosto principalmente por la vacación de invierno para el turismo interno y las vacaciones de verano para el externo, así como en diciembre, enero y febrero por las fiestas de fin de año y carnavales. El mes de octubre es otro mes de demanda alta.

Potencial de mercado y potencial de ventas:

Para estimar el potencial de mercado y de ventas se hace una proyección al año 2019 con los últimos datos registrados en las fuentes oficiales, en el que se espera que el número de turistas que ingresan al país crezca en un 7,87% y lleguen a los 1.193.114.

Del total de turistas que ingresan al país, se infiere (basado en los años anteriores) que un 33,65% visitarán la ciudad de La Paz, siendo entonces el potencial de mercado 401.483 personas.

Se estima un crecimiento porcentual uniforme en cuanto a los turistas que ingresan a la ciudad, con lo cual el incremento del mercado meta al que está dirigido el servicio crece igualmente.

Por otro lado, según estadísticas realizadas por el Municipio de La Paz, la edad de los clientes de los establecimientos de hospedaje se encuentra de manera mayoritaria en el grupo de 26 a 30 años (60,1% del total), seguida de los turistas de 31 a 40 años (34,0%), siendo el grupo minoritario el de turistas de más de 50 años (3,1%).

Con los datos presentados, y cruzando las variables edad, tipo de alojamiento que se desea y psicosocial, puede inferirse que, del total de turistas que serían el potencial de mercado (401.483 personas), un 90% tendrían entre 18 y 35 años, y de aquellos, un 30% desea los servicios que brindará "*Amaru Hostel*" (habitaciones compartidas, desayuno incluido y cocina equipada a disposición, entre otros), entonces el potencial de ventas sería de 108.400 personas.

Tomando como competencia directa los hostels de la zona centro de La Paz, que poseen características similares a "*Amaru Hostel*" (que cuenten con habitaciones compartidas, cocina a disposición de los huéspedes y desayuno incluido) se han relevado los siguientes hospedajes y se cuenta con la cantidad de camas disponibles:

Siendo un total de 322 camas la capacidad total de la competencia directa, la cual multiplicada por 365 días, resulta una capacidad anual de 117.530 camas.

Si se considera el potencial de ventas calculado anteriormente (108.400 personas) y se lo multiplica por 3 días en promedio que se hospeda cada turista extranjero en la ciudad (según las encuestas realizadas), resulta una demanda de 325.200 camas al año, con lo cual puede inferirse que la demanda supera ampliamente la oferta disponible y existe una brecha insatisfecha que termina optando por otros hospedajes que no cumplan el 100% de sus expectativas.

En cuanto a lo que es competencia directa, "*Amaru Hostel*" tendría una participación de mercado del 10,31%.

Según las investigaciones realizadas, la mayoría de estos hostels se encuentran ocupados todo el año entre un 70% y 90%, debido a su baja capacidad instalada, la gran demanda existente y sus características de ubicación, servicios ofrecidos y precio.

En cuanto a "*Amaru Hostel*", si se toma una postura no tan optimista y más bien conservadora para realizar el pronóstico de ventas, se podría estimar que durante el primer año el hostel se irá dando a conocer, por lo tanto, se espera una participación en el mercado baja, la cual irá creciendo conforme se haga más conocido por los viajeros y éstos puedan recomendarlo y calificarlo en las redes.

MARKETING

LA ESTRATEGIA DE INGRESO

Se pondrá en práctica desde el inicio hasta el segundo año. La misma estará enfocada en la promoción. Ya que el producto será innovador, por ser el primer hostel para extranjeros con actividades culturales típicas, es preciso en la primera etapa realizar promociones y alianzas principalmente para mostrar el servicio a los potenciales clientes.

El precio en esta primera etapa rondará entre los Bs.80 en temporada baja y Bs.120 para la temporada alta. Estos montos fueron determinados en base a los precios que maneja la competencia directa (hostels con características similares en el centro de La Paz).

Dado que Internet es la principal plataforma de búsqueda de productos y servicios, se creará una página web en la cual se brindará información del hostel, como los servicios que ofrece, precios, promociones, fotografías, videos y fundamentalmente los datos de contacto.

La publicidad será intensiva en páginas web, principalmente Facebook, Instagram, Booking, Hostelworld, blogs que tengan temática de viajes y demás páginas web relacionadas con viajes a Bolivia.

Se realizarán, además, alianzas con otros hostels de ciudades turísticas de Bolivia, para que los huéspedes que se hospedan allí y luego viajan a La Paz, reciban recomendaciones y descuentos para hospedarse en "*Amaru Hostel*".

Estrategia de posicionamiento

Pasados los primeros dos años, el producto será más conocido y se sumarán nuevas actividades semanales, es decir, se ampliarán los servicios ofrecidos. Por este motivo, el precio podrá aumentar a Bs.90 en temporada baja y hasta Bs.130 en temporada alta. Entre los nuevos servicios pueden mencionarse: contratar un guía que acompañará a los huéspedes a realizar trekking por lugares como la Muela del Diablo, el Valle de la Luna o el Valle de las Ánimas, entre otros. También se enseñará español con un profesor dos veces a la semana, de manera dinámica, intensiva y divertida, para que los huéspedes puedan comunicarse durante su estadía y, además de las experiencias de su viaje, puedan llevarse nuevos conocimientos en el idioma.

En cuanto al plan de marketing, se procederá a realizar una estrategia de posicionamiento enfocada en el producto. Se continuará realizando publicidad en las mismas páginas web, aunque con menor intensidad, lo cual disminuirá dichos costos un 15%. Las alianzas se mantendrán, a pesar de que las promociones serán inferiores. Se sumará el marketing directo, enviando mails a las personas que ya se alojaron, con una encuesta de calidad y recordándole los beneficios del producto para estar presente en la mente de los mismos.

Estrategia de mantenimiento

En la etapa de madurez - estimada luego de los seis primeros años -, "*Amaru Hostel*" será reconocido ya no sólo como un hospedaje, sino más bien como un complejo cultural en el cual se puede también dormir, comer, recrear y vivir una experiencia completa. En el bar y la sala común se presentarán obras de las más variadas (peñas, muestras de arte, exposiciones, clases de música, etc.) que serán abiertas a todo público, cobrándose en ciertos casos una respectiva entrada, y gratis para los huéspedes del hostel, como un servicio ya incluido.

El precio para esta etapa será alrededor de Bs.100 en temporada baja y Bs.140 en temporada alta.

En el plan de marketing se incluirá, además de lo mencionado anteriormente, publicidades en revistas y folletos turísticos de La Paz. El principal motivo de estas publicaciones será atraer a las personas que ya se encuentran alojadas en otros hospedajes de la ciudad, a los eventos culturales que el hostel brindará.

OPERACIONES (SERVUCCIÓN) PRODUCTO

El servicio incluirá, por persona, pagando el monto mencionado (por adelantado):

- Disposición de una cama de una plaza en una habitación compartida, con su respectivo juego de sábanas, una frazada y una manta. Las sábanas limpias serán entregadas al huésped cuando realice el check-in (que será a partir de las 10:00 horas) para que las coloque en la cama que le fue asignada, y podrán ser cambiadas cada tres días a pedido del mismo si su estadía es mayor.
- Desayuno en el horario de 7:00 a 10:00 horas, que será de tipo buffet, servido en una mesa colocada especialmente para tal fin en la sala común y constará de café, leche, variedad de té, jugos, api (bebida caliente típica boliviana), yogurt, panes paceños, queso, huevos, frutas y cereales.
- Acceso a la cocina con libertad para utilizar las vajillas, utensilios, la heladera común, hornos microondas y cocinas con horno en el horario de 10:00 a 23:30 horas.
- Sala común con un Smart TV, sillones, mesas y sillas, con juegos de mesas y libros a disposición.
- Terraza con cerramiento de uso común, con mesas, sillas y una barra en la cual se servirán tragos típicos y tradicionales; se contará con vinos de Tarija y se ofrecerá todas las noches a los huéspedes un vaso de chicha de cortesía entre las 20:00 y 21:00 horas, invitándolos a que prueben y consuman más.
- Actividades semanales que se detallan a continuación:

Lunes: Música en vivo de grupos locales, de 21:00 a 23:00 horas.

Martes: Clases de baile - diablada. Se contratará una profesora de este baile típico boliviano para enseñarles a los huéspedes de 21:00 a 22:30 horas.

Miércoles: Proyección de películas y documentales bolivianos desde las 22:00 horas.

Jueves: Clases de baile - morenada. Se contratará una profesora de este baile típico boliviano para enseñarles a los huéspedes de 21:00 a 22:30 horas.

Viernes: Cena típica. Se contará con un chef que cocinará (y mostrará cómo es su preparación) un plato boliviano que conste de sopa, segundo y postre, para los huéspedes que lo deseen a un precio económico y conveniente.

Sábado: Clases de baile - caporales. Se contratará una profesora de este baile típico boliviano para enseñarles a los huéspedes de 21:00 a 22:30 horas.

Domingo: Proyección de películas y documentales bolivianos desde las 22:00 horas.

Para iniciar el negocio "*Amaru Hostel*" se alquilará una casa que se encuentra ubicada en Nicolás Acosta 477, zona San Pedro, ciudad de La Paz. La localización se decidió teniendo en cuenta los siguientes factores:

Por la zona no existen hostels similares y a la vez es un lugar estratégico ya que se encuentra en un sector central, entre el Mercado de las Brujas y la zona Sopocachi, a media cuadra de la Plaza Sucre (punto de encuentro para la partida de muchos tours guiados), a dos cuadras del paseo El Prado y unas pocas más de las Plazas Murillo y San Francisco, todos lugares turísticos elegidos por los viajeros. Además cuenta con acceso a servicios básicos - bancos, supermercados, farmacias y transportes: estaciones de teleféricos morada y celeste, parada de Puma Katari, minibuses y buses. Finalmente, los alquileres de las casas son más económicos que otras zonas como Sopocachi, lo cual constituye una gran ventaja en costos.

El inmueble mencionado cuenta con 3 pisos, 10 habitaciones, 8 baños, una cocina, una sala de estar y una terraza con cerramiento.

La distribución será de 9 habitaciones compartidas de la siguiente manera: 3 habitaciones dobles, 2 cuádruples, 2 séxtuples, 1 triple y 1 con 8 camas. Contando con una capacidad para 37 huéspedes. Una habitación será destinada para un espacio multiuso dedicado a las actividades anteriormente mencionadas.

PERSONAL

Según estadísticas municipales, los establecimientos de hospedaje de La Paz se caracterizan por tener un número reducido de empleados, ya que un 46,4% tiene menos de tres empleados, un 31,5% tiene entre cuatro y diez empleados y sólo un 22,1% cuenta con más de 11 empleados.

"Amaru Hostel" contará con tres recepcionistas y un encargado, que trabajarán de lunes a sábados en los siguientes horarios: Turno mañana (de 7:00 a 15:00). Turno tarde (de 15:00 a 23:00). Turno noche (de 23:00 a 7:00)

El encargado trabajará de lunes a sábados en el horario de 9:00 a 17:00 y sus tareas serán principalmente administrativas y de control.

Los días domingo el hostel será atendido por sus dueños.

Se contratará personal de limpieza, que trabajará los días lunes, miércoles, viernes y sábado, en el horario de 8:00 a 14:00 horas.

Se buscará personal con experiencia previa comprobable en atención al público (preferentemente en recepción), entre 20 y 35 años de edad, con requisito excluyente que maneje las lenguas español e inglés y no excluyente portugués, francés, italiano u otra lengua. Es importante la buena presencia y predisposición para dar un servicio de calidad a los huéspedes.

FINANZAS

La inversión inicial ascenderá a Bs.299.936.

Este aporte se realizará en el momento que se constituya la empresa. Vale aclarar que para las depreciaciones se utilizaron los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) que son los cuales rigen en la contabilidad de Bolivia.

El mobiliario se amortizará contablemente en 10 años y totalizará Bs.140.720.

Los equipos de computación se amortizarán contablemente en 4 años y totalizarán Bs.12.700.

Se presupuestaron Bs.4.000, en gastos de constitución, que se amortizarán en cuatro años.

El capital de trabajo se calculó teniendo una visión conservadora, suponiendo que durante los tres primeros meses no se generarían ingresos, entonces deberían ser afrontados los costos fijos que sumarían Bs.142.516.

Los costos fijos sumarán Bs.47.505 mensuales, es decir Bs.626.703 anuales.

Para el cálculo del monto mensual de alquiler del inmueble se consultó un perito tasador y en base al método de comparación o sintético se realizó la valuación del mismo.

Los sueldos de los empleados se calcularon teniendo en cuenta la regularización de Bolivia.

Para el ítem seguridad se pidió un presupuesto a la empresa Servigel, con un servicio de monitoreo y vigilancia, por una suscripción mensual de Bs.200.

La publicidad de lanzamiento será principalmente en Google, Facebook e Instagram. Se destinarán Bs.1.500 por mes, durante los primeros dos años, luego se reducirá la intensidad para bajar los costos un 15%, es decir, se destinarán Bs.1.275 mensuales.

El ítem limpieza se refiere a los productos necesarios para mantener las condiciones de higiene del hostel. Por mes sumarán Bs.529.

El servicio de internet que ofrece Axs, con el plan Super High Speed: acceso a Internet de alta velocidad, módem Wi-Fi incluido por un costo de Bs.309 mensual.

Se presupuestaron alrededor de Bs.191 mensuales de teléfono fijo.

Los gastos de electricidad, gas, y agua se estiman ascenderán a Bs.1.700 mensuales.

Se reservarán Bs.400 mensuales para mantenimientos edificios y/o reparaciones que pudieran acontecer.

Los honorarios del contador serán Bs.1.000 por mes.

Todos estos costos fijos, se supone a fines prácticos, aumentan en promedio un 5% cada año.

Los costos variables están compuestos de la siguiente manera:

El desayuno fue calculado en base a las encuestas realizadas y asciende a Bs.4,3755 por huésped.

La lavandería de la ropa de cama: dos sábanas y una funda por persona. La tintorería Phenix cobra Bs.8 el kilogramo y ofrece 2X1 en ropa blanca todos los martes.

En cuanto a la chicha, el jabón y otros costos variables suman 2,1 por persona.

Impuestos:

La empresa está alcanzada por el impuesto a las transacciones (IT) y el impuesto a las utilidades de las empresas (IUE). Está exenta de IVA por ser un hostel para turistas extranjeros, según el Servicio de Impuestos Nacionales.

Para el tratamiento del Crédito Fiscal generado por la compra de bienes y servicios, se considera a fines prácticos, teniendo una posición conservadora, que podrá recuperarse en promedio un 75%, realizando una solicitud de Devolución Impositiva, que puede utilizarse para cancelar otros impuestos o bien como título negociable.

En cuanto al Impuesto a las Transacciones (IT) están gravados a la tasa del 3%. El Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas liquidado y pagado, será considerado como pago a cuenta del Impuesto a las Transacciones. El Impuesto a las Utilidades de las Empresas (IUE) se deberá calcular sobre las utilidades netas imponibles que obtenga la empresa a la tasa del 25%.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio en cantidad asciende a 8.527 camas por año, lo que representa el 63,14% de la capacidad instalada.

$$IT=CT= \text{Bs.}955.053$$

El precio de equilibrio manteniendo las variables predeterminadas es de Bs.95,73.

FINANCIAMIENTO

La inversión inicial, y en definitiva todo el proyecto, será financiado íntegramente por el aporte de capital de los socios, debido a que es un monto relativamente bajo.

Valor actual neto (VAN)

Dado que la inversión inicial del proyecto será de Bs.299.936 y la tasa de rendimiento requerida a la cual se descontarán los flujos equivale al 12%, el VAN da como resultado: Bs.562.834.

Este valor refleja lo que generará el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa de retorno exigida. Se llega a la conclusión de que, en términos de valor actual neto, el proyecto es viable.

Tasa interna de retorno (TIR)

Dicha tasa mide la máxima rentabilidad en porcentaje que se podrá obtener en un proyecto, es decir, cuando el Valor Actual Neto (VAN) se iguala a cero. En este caso será de 36%.

La TIR se define a veces como la sensibilización de la tasa de descuento del proyecto, ya que mide el máximo costo que se podría pagar por el capital.

Periodo de recupero

El mismo compara los flujos de fondos acumulados con la inversión inicial, para determinar el periodo en el cual se recuperará dicha inversión. El periodo de recuperación del presente proyecto será en el 4° año.

Beneficio/costo

La relación costo-beneficio (B/C), conocida también como índice neto de rentabilidad, se obtiene al dividir el valor actual neto (VAN) entre el valor actual de los costos de inversión (VAC) de un proyecto. El costo-beneficio promedio para los diez años analizados del proyecto, es de Bs.1,88 de retorno por cada boliviano gastado. Esto sería un retorno positivo que conviene a la empresa.

ESCENARIOS ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se utilizó el análisis multidimensional que analiza como varían el VAN y la TIR cuando se modifica el valor de una o más variables, sensibilizando el proyecto un escenario optimista y otro pesimista.

Las variables consideradas críticas son precio y cantidad, ya que al modificarlas el impacto sobre el VAN y la TIR son más relevantes.

Modificando los precios pueden observarse las siguientes situaciones:

En el escenario optimista puede observarse cómo al aumentar los precios aproximadamente un 30% se obtienen un VAN y una TIR significativamente superiores que los planteados en la situación inicial; el VAN asciende de Bs.562.834 a Bs.1.865.000 y la TIR de 36% llega a 93%.

En el escenario pesimista el resultado que se obtiene es negativo, y esto sucede al disminuir las variables críticas (los precios) aproximadamente un 25%. El VAN arroja un resultado negativo de Bs.522.305 y la TIR -20%, con lo cual bajo estos supuestos el proyecto dejaría de ser viable.

Modificando las proyecciones de ventas en cantidad de camas ocupadas por año pueden observarse las siguientes situaciones:

En el escenario optimista puede observarse cómo al acercar la capacidad utilizada a la capacidad instalada, esto quiere decir un mayor número de camas ocupadas anualmente, se obtienen un VAN y una TIR significativamente superiores que los planteados en la situación inicial.

En el escenario pesimista el resultado que se obtiene es el contrario, ya que la capacidad mínima que debe estar ocupada anualmente para obtener ganancia es 63,14% - como se obtuvo en el punto de equilibrio planteado anteriormente. Por lo cual, al estar la capacidad por debajo de este número, el VAN y la TIR serán negativos.

CONCLUSIONES SOBRE FACTIBILIDAD COMERCIAL, TÉCNICA Y FINANCIERA

Factibilidad comercial: Puede concluirse que el plan es realizable desde el punto de vista de la demanda potencial, los pronósticos de ventas y la situación del mercado actual, en base al estudio realizado y planteado.

Factibilidad técnica: Como se observó en los estados de resultados y flujos de fondos proyectados a diez años, manteniendo dentro de los márgenes los supuestos planteados, el plan no contaría con impedimentos técnicos para llevarlo adelante. Tampoco existirían trabas operativas, legales, tecnológicas o ambientales.

Factibilidad financiera: A partir de los métodos utilizados se obtiene un VAN de Bs.562.834 y una TIR de 36%. Se arriba a la conclusión de que la puesta en marcha de "Amaru Hostel" es un proyecto viable.

PLAN DE NEGOCIO SOFTWARE COMO SERVICIO PARA DISTRIBUIDORES: GENUINO DISTRIBUIDOR

MARÍA GUILLERMINA OSTOICH

Profesor Titular: MG. CHRISTIAN GENTILI

Director: LIC. GABRIEL BIBILONI



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en analizar la factibilidad de un software para empresas distribuidoras. Para ello se confeccionó el plan de negocios con el fin de evaluar el sistema como nueva oportunidad de inversión y está destinado a la empresa que lo desarrolló "W-Help soluciones informáticas". El sistema "Genuino Distribuidor" se caracteriza por ofrecerse en Internet a través de un pago mensual. La creación del mismo surge de una necesidad particular del mercado distribuidor, poder mejorar la eficiencia en los procesos de la toma de pedidos y reducir los tiempos de entrega de mercaderías.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

W-Help surge en Rosario como un emprendimiento iniciado durante el año 2006 por dos estudiantes de Ingeniería Electrónica de la Universidad Nacional de Rosario (UNR). En el año 2010 a pedido de un cliente dedicado a la distribución de Rosario desarrollaron una aplicación móvil que permitía realizar pedidos por celular, creando así una versión compatible (Smartphones) siendo muy aceptado por su cliente. Motivados por esta nueva versión comenzaron a desarrollar un software más funcional a la venta y el reparto, pensándolo de forma que permita ser escalable y con tecnologías web. Para el año 2012 logran mejorar el sistema incorporando los módulos de stock, compras, ventas y pedidos. Lo llamaron Genuino Distribuidor y fue cuando vieron la oportunidad de ofrecerlo a negocios similares de distribución. La forma de comercializarlo fue definida como servicio a través de un abono mensual, siendo un nuevo tipo de negocio que empieza a surgir en el rubro del software.

Si bien el lanzamiento de Genuino Distribuidor se lo aprecia como una oportunidad de negocio para W-Help, se vislumbraba una problemática: el desconocimiento del mercado. El sistema es un producto nuevo que se ofrece con la modalidad de servicio y el cual se comenzó a publicitar de una forma intuitiva sin previamente explorar la demanda, la competencia y ahondar las necesidades del mercado. Así se considera necesario profundizar en un estudio de mercado que permita analizar: si el software tiene demanda potencial; si son necesarios cambios en el software para apuntar a otra demanda, si se adapta a otros rubros, si es necesaria otra versión del software con más funciones; si la estrategia de marketing es la adecuada.

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

El negocio consiste en ofrecer el sistema web Genuino Distribuidor como pago mensual a distribuidores y distribuidoras, bajo la modalidad de software como servicio. El software como servicio "Software as a Service" (S.a.a.S. sus siglas en inglés) es una nueva idea de negocio que está creciendo en la industria informática para brindar soluciones y herramientas de software como productos rentados en línea a través de Internet, es decir es una forma de alquiler donde el usuario debe abonar una cuota mensual para acceder al uso del sistema.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Genuino Distribuidor es un sistema web integrado por módulos, que se encuentra alojado en un servidor web (web hosting) donde se almacenan sitios web. El alojamiento actual del sistema es tercerizado a una empresa proveedora de web hosting: GoDaddy. Está desarrollado con lenguajes de código abierto "Open source". El lenguaje de base es PHP (Hypertext Pre-processor) el cual se caracteriza por ser un lenguaje de programación gratuito y multiplataforma que no depende de ninguna compañía comercial y no requiere licencias. Este lenguaje no requiere abonar ningún costo por licencia de uso ni por comercializar a terceros. El sistema está compuesto por los siguientes módulos:

Sistema de administración: registra, actualiza y mantiene la información, permite las altas, bajas y modificaciones de productos, clientes, stock, compras y demás funciones.

Sistema Vendedores Móvil: es un sitio web para móviles (no es una aplicación "App móvil" que se descarga en el celular) al cual se accede a través del navegador de Internet Google Chrome, permite al vendedor levantar pedidos con un dispositivo móvil y sin necesariamente tener conexión a Internet.

Sistema Vendedores Web: los vendedores pueden realizar los pedidos desde una computadora o notebook.

Sistema punto de venta (POS): permite efectuar las ventas desde el local, se puede utilizar scanners de mano y los pedidos ingresan al sistema de administración.

Sistema Carrito Web para clientes: los clientes pueden efectuar pedidos sin intermediar un vendedor.

SECTOR INDUSTRIAL

El sector industrial del software en Argentina está representado por la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESSI). A través del OPSSI (Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos) se recolecta información estadística del sector. En los últimos diez años se evidencia una evolución en la industria del software en Argentina y las variables más importantes son el empleo y la generación de ingreso tanto interior como proveniente del exterior. El último reporte de Abril 2019 arroja: cantidad de empresas que han surgido durante los últimos diez años fue de 3,6%; empleo ha aumentado un 47,8% entre 2009 y 2018 a una tasa anual acumulativa del 4,4%; las ventas medidas en dólares aumentaron un 2,9% acumulativo anual en los últimos diez años; y los ingresos desde el exterior crecieron a una tasa anual de 7,2% en promedio.

Actualmente el sector del software está amparado por las Leyes 25.922 y 26.692 que establecen el "Régimen de Promoción de la Industria del Software", con el cual las empresas logran estabilidad fiscal y perciben un bono de crédito fiscal para cancelar impuestos nacionales. Para adherir al régimen se deben reunir ciertas condiciones como: estar constituidas como persona jurídica en el país, acreditar gastos de desarrollo de software, certificar una norma de calidad al producto o proceso de software y realizar exportaciones.

ANÁLISIS DE MERCADO. DEMANDA Y COMPETENCIA

El objetivo que se persiguió con esta investigación de mercado fue explorar la demanda de sistemas para distribuidoras. Para el análisis del mercado se realizaron encuestas a distribuidores del país a través de email y Facebook. La muestra representativa fue de 65 de una población total de 1.687 distribuidoras, con un margen de error del 10% y un nivel de confianza de 1,65. Se empleó la técnica de muestreo aleatorio simple, que permite seleccionar al azar de modo que las muestras tengan la misma probabilidad de ser elegidas. También se realizaron encuestas a los clientes actuales usuarios del sistema Genuino con la finalidad de recolectar datos de la calidad de servicio.

Las nuevas tecnologías incitan a la creación de nuevos o mejorados servicios, sobre todo en aquellos servicios basados en el acceso a la información remota y las operaciones de autoservicio. Así conforme a información recolectada del sitio de la

Cámara de distribuidores y autoservicios mayoristas (CADAM) se están dando cambios en la forma

de la venta y distribución: el negocio multicanal, omnicanal, cross canal o comercio conectado. Esto significa cambios en los métodos de gestión del negocio y equipos, las empresas estarán obligadas a evolucionar a nivel de tecnología como el e-commerce que permite comprar desde Internet con tablet o celular.

De acuerdo a los resultados de las encuestas se obtuvo como información que el 62,5% del total de los encuestados es usuario de algún sistema entre los cuales el 71,8% emplea sistema de escritorio y el 28,2% utiliza sistema web. El porcentaje restante de 37,50% indicaron que no utilizan sistemas, pero un 73,30% señaló que sí utilizaría un sistema, de los cuales el 51,40% optaría por un sistema web. Así se concluye la existencia de una demanda total de sistemas web de 536 empresas distribuidoras.

Para el cálculo de la demanda se estimó un crecimiento del mercado de 10% para el primer año, un 5% para el segundo año con el fin de no ser ni muy optimista ni tan pesimista, y en un 2,9% para el último año (este último dato proviene de las ventas totales que registro el sector del software en un 2,9% acumulativo anual en los últimos diez años):

Estimación de aumento de la demanda						
AÑO	D = m = nd = di ti 5 irsdr	C te ; ' ti i=rt;	nfiEnda IL==d7	■ ■ luvns : i=nt=;	CimandE ífsrtivs	Partipa;i: n dí marrad: %
0	536		122		8	1,49%
1	590	10,00%	400	24	32	5,42%
2	620	5,00%	300	20	52	8,39%
3	638	2,90%	300	18	70	10,97%

En cuanto a la competencia existen una variedad de sistemas: software ERP orientados a grandes y medianas distribuidoras, sistemas integrados y de gestión para pymes y empresas comerciales en general y soluciones y aplicaciones de tipo móviles para la toma de pedidos, ventas, cobranzas que apuntan a pequeñas distribuidoras.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO. FODA

FORTALEZAS Funciona con acceso a Internet en cualquier lugar y hora. Agregado de módulos y mejoras. Sistema móvil para vendedores: permite la toma de pedidos desde dispositivos móviles aunque se pierda la conexión a Internet. Sistema web para vendedores. Sistema carrito web para clientes. Sistema POS punto de venta. Desarrollado con lenguajes open source que no pagan licencias de uso. Certificado de seguridad (SSL). Desarrollado por ingenieros capacitados con las tecnologías web. Conocimientos de marketing online: Google Adwords y posicionamiento SEO, email marketing.	DEBILIDADES Desconfianza en trabajar con sistemas y herramientas web o en la nube, creencia de que no son seguras. El desarrollo del sistema no tuvo en cuenta los procesos administrativos y contables. El costo del cambio a otro sistema es bajo. Falta registración del sistema. Dependencia del servicio de Internet, si el mismo no está disponible o se corta el usuario se verá afectado en sus operaciones hasta que dicho servicio se restablezca.
OPORTUNIDADES Mayor conocimiento de los sistemas en la nube. Incremento de usos y tecnologías web en el mercado de la distribución. Crecimiento de la industria del software del país en los últimos años. Impulso del gobierno actual para emprendedores.	AMENAZAS Desconocimiento de los sistemas web como servicios (saas). Creencia del cliente que los sistemas son del que lo paga. Fuerte competencia de sistemas. Aparición de micro empresas como soluciones web. Clientes y usuarios altamente exigentes. Tendencia a descargar aplicaciones gratuitas.

La cadena de valor de la industria de software se ha reconfigurado y ha tendido a la reducción de costos, principalmente en los canales más tradicionales de mayoreo y menudeo, las ventas directas y entrega física de discos y CD, hasta hoy día que se comercializa a través de las ventas en líneas y entrega por Internet. W-Help ha podido basar la comercialización del sistema sin intermediarios es decir que no existen canales de distribución o fuerza de venta siendo una contratación directa con el usuario/cliente por medio del contacto que se establece desde la primera consulta completando un formulario desde la web. Esto significa un ahorro de costos de los canales de distribución, la contribución de las ventas en línea y entrega por Internet de los accesos del sistema.

La cadena de servicio de la tecnología de la información debe estar enfocada a dar la mejor solución de información a todos los usuarios involucrados. Así Genuino Distribuidor es una solución que facilita y agiliza la toma de pedidos, la preparación y entrega, contribuyendo como herramienta tecnológica en la cadena de valor del rubro distribución.

PLAN COMERCIAL

El sistema es un producto tecnológico que se ofrece como servicio a través de un pago mensual, con la particularidad que los clientes no adquieren la propiedad del sistema pero sí participan en las mejoras y desarrollos de módulos y funciones, y siendo además un producto intangible ya que no se puede tocar pero sí usar. De esta manera, su comercialización se basa en una suscripción que permite acceder a su uso. Para ésto se ofrecen diferentes planes con características singulares y cada uno con un precio distinto. El cliente distribuidor interesado en contratar el uso del sistema deberá elegir el plan que mejor se ajusta a sus necesidades. Una vez que desea contratar el servicio deberá abonar el precio del plan que ha seleccionado. Luego de procesado el pago se habilitan las direcciones de acceso al sistema con usuario y contraseña para ingresar con Google Chrome y se envían a la dirección de email que ha proporcionado el cliente. Los planes incluirán el uso y la dirección web de acceso del sistema de administración y de los módulos de vendedores (móvil y web) y serán tres planes:

- Plan Emprendedor: \$1.099 (mil noventa y nueve pesos).
- Plan Inicial: \$1.550 (mil quinientos cincuenta pesos).
- Plan Crecer: \$1.879 (mil ochocientos setenta y nueve).

Se conforman según cantidad de vendedores, clientes y productos:

- Cantidad de vendedores: 1, 3 y 5.
- Cantidad de clientes: 200, 600 y 1.000.
- Cantidad de productos: ilimitados.

La publicidad será a través de anuncios pagos de búsqueda en Google Adwords y posteos en redes sociales además de la publicidad SEO posicionamiento orgánico de la búsqueda de Internet, tanto para generar contactos Leads (contactos) interesados en el sistema y lograr consultas. A su vez se utilizarán otras herramientas como el email marketing y generación de contenidos en redes sociales.

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

La adquisición de un servicio puede ser visto como "todas las acciones y reacciones que los clientes perciben que han comprado" es decir que conlleva una serie de pasos para que el cliente obtenga el mismo. Tal es así que mientras más se examinan los diferentes tipos de servicios más se encuentran que la mayoría de ellos tienen en común varios servicios suplementarios.

El sistema Genuino Distribuidor se comercializa como servicio siendo el producto/servicio fundamental. Para poder ofrecer el mismo se llevan a cabo los procedimientos que engloban desde la primera consulta y posterior envío del demo, el alta del cliente y el soporte para la instrucción en los primeros usos y hasta la atención de consultas, por lo que se consideran el combo necesario para ofrecer el sistema y relevantes para lograr un nuevo cliente.

Los procedimientos considerados complementarios y vitales para la adquisición del sistema son:

1. Procedimiento de consultas primer contacto.
2. Procedimiento de re-consultas.
3. Procedimiento de alta nuevo cliente.
4. Procedimiento de cobranzas.
5. Soporte.
6. Suspensión y baja del servicio.

ANÁLISIS LEGAL

Hoy día Genuino no está registrado como software. La legislación de los sistemas y programas de computación en Argentina están protegidos por la Ley N° 11.723 que regula la propiedad intelectual y los derechos de autor. Se sugiere que se registre el software y la realización de un contrato de uso del servicio para definir los términos y condiciones con los usuarios o clientes. Con respecto a la empresa W-Help está compuesta por socios emprendedores pero la misma tampoco está debidamente constituida como sociedad. Se aconseja la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada SRL ya que es una estructura jurídica adecuada para pequeñas y mediana empresas permitiendo limitar la responsabilidad de los socios en el capital sin incurrir en mayores requerimientos de control exigidos a una Sociedad Anónima. La inscripción como persona jurídica abre puertas al sector en Argentina ya que permite realizar exportaciones de software y servicios informáticos y adherir al régimen de promoción de la industria del software.

En cuanto al impuesto provincial de ingresos brutos en la Provincia de Santa Fe, las personas jurídicas encuadradas como industria están exentas, en este caso enmarcan como industria del software. Para Convenio Multilateral, se comunicará a la Comisión Arbitral la nómina de las empresas a las que se les otorgue la constancia de exención por las actividades de desarrollo de software en la Provincia de Santa Fe.

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

El Valor Actual Neto (VAN) que arroja la evaluación del proyecto es negativo de - \$3.019.081,97. Esto indica que el proyecto no es rentable para W-Help ya que no maximiza los ingresos, es decir que el software como servicio Genuino Distribuidor no genera los ingresos suficientes para la estructura que pretende conformar la empresa. En cuanto a la TIR la misma no se pudo hallar debido a que no existe la tasa que convierta todos los flujos negativos en cero. La Tasa de rendimiento requerida (TRR) del proyecto fue de 8,96%, y para su cálculo se utilizó el "Modelo de fijación de precio de activos de capital" (CAPM).

El horizonte temporal que se proyectó fue 3 años debido a que el sistema se basa en tecnologías web las cuales se encuentran en constante cambio. La inversión inicial de \$128.204,30 (IVA incluido) para destinar a renovación de equipos y puesta en marcha de la oficina y un total de erogaciones al inicio del proyecto de \$83.520 (IVA incluido) que corresponden a la constitución de la sociedad SRL, redacción de contrato de servicio, pago de tasa de registración del software como obra de contrato, honorarios del asesor (abogado) y los gastos de alquiler de oficina (sellado, comisión, verificación de garantías y depósito de garantía).

Los costos fijos se engloban con los gastos de administración por los conceptos de: remuneración a los socios, el pago a la administrativa, hosting y dominio, certificado de seguridad, Internet, telefonía móvil y los gastos de alquiler. Los gastos de comercialización para el primer año serán un total de \$28.289 (IVA incluido). Durante los siguientes dos años se destinará una inversión total en comercialización de \$27.199 (IVA incluido) distribuido de igual manera que el primer año en marketing online. La proyección del capital de trabajo arroja que los egresos son mayores a los ingresos por lo que se acumulan déficits, esto se debe a que los flujos de fondos son negativos y por lo tanto no se puede calcular.

Flujo de fondos

Flujo de fondos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL ACUMULADO
INGRESOS PLAN EMPRENDEDOR		34685,44	75834,00	114684,56	225204,00
INGRESOS PLAN INICIAL		244367,81	514099,96	778772,73	1537240,50
INGRESOS PLAN CRECER		118274,63	246385,06	367026,81	731686,50
TOTAL INGRESOS		397327,88	836319,02	1260484,10	2494131,00
INVERSIÓN	-128204,30			46500,00	-81704,30
COSTOS VARIABLES:					0,00
COMISION DE MERCADO PAGO 4,23%		-17537,71	-36151,89	-51812,15	-105501,74
COSTOS FIJOS:					0,00
GASTOS INICIALES (CONSTITUCIÓN SOCIEDAD, ETC.)	-83520,00				-83520,00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		-1684752	-1757282	-1796422	-5238455,76
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN		-28289	-27199	-27199	-82687,00
IMPUESTOS :					0,00
DREI 5,57%		-1908,54	-3934,24	-5638,47	-11481,25
SALDO IVA A PAGAR	0,00	-41764,46	-136524,95	-196972,81	-375262,22
IMPUESTO A LAS GANANCIAS 35% (Año anterior)				0,00	0,00
ANTICIPO IMPUESTO A LAS GANANCIAS 75%				0,00	0,00
SALDO IMPUESTO A PAGAR			0,00	0,00	0,00
FLUJOS DE FONDOS NETOS	-211724,30	-1376923,46	-1124773,10	-771060,42	-3484481,28
VAN= -3.019.081,97					
TRR= 0,0896					
TIR= #¡NUM!					

ESTADO DE RESULTADOS

Estado de resultados	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL ACUMULADO
INGRESOS PLAN EMPRENDEDOR	29911,98	64097,11	92109,92	186119,01
INGRESOS PLAN INICIAL	210737,60	434186,36	625522,73	1270446,69
INGRESOS PLAN CRECER	101997,52	208042,56	294659,50	604699,59
TOTAL INGRESOS	342647,11	706326,03	1012292,15	2061265,29
COSTOS VARIABLES:				
COMISIÓN DE MERCADO PAGO 3,49% + iva	14493,97	29877,59	42819,96	87191,52
DREI 5,57%	1908,54	3934,24	5638,47	11481,25
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	326244,59	672514,21	963833,72	1962592,52
COSTOS FIJOS:				
GASTOS INICIALES (CONSTITUCIÓN SOCIEDAD, ETC.)	-83520,00			-83520,00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-1679600,61	-1751483,61	-1790328,61	-5221412,83
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	-28289,00	-27199,00	-27199,00	-82687,00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA(MUEBLES Y EQUIPOS)	-29998,37	-29998,37	-29998,37	-89995,12
RESULTADO VENTA ACTIVOS			30541,16	30541,16
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-1495163,39	-1136166,78	-853151,10	-3484481,28
Base imponible	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuesto a las ganancias 35%	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADOS NETOS	-1495163,39	-1136166,78	-853151,10	-3484481,28

CONCLUSIONES

El resultado de la evaluación económica arrojó un VAN negativo de -\$3.019.081,97 demostrando que el negocio no es rentable para la estructura que sus socios pretenden alcanzar. Esto sugiere el rechazo del proyecto ya que no es viable.

De los análisis que se efectuaron se acertó en explorar las realidades de la industria y el mercado las cuales brindan un panorama cambiante en las tecnologías de sistemas y de cómo las mismas están impactando en múltiples áreas, disciplinas, procesos, en las formas de trabajo, en la comunicación, en la autogestión. Queda claro que hoy día los negocios ya son en Internet.

El estudio de mercado arrojó la existencia de demanda potencial en el país y se pudieron hallar datos significativos acerca de las necesidades actuales del mercado distribuidor. Se destacan la toma de pedidos online desde el celular, la preventa y venta online, la facturación electrónica; y la existencia de otros canales de comercialización como asesor de venta, revendedores y el "boca en boca".

Es para recalcar la presencia de una demanda significativa en el exterior de sistemas y desarrollos a medida. Esto va de la mano con las oportunidades que brinda la ley de la economía del conocimiento ya que abre "nuevas puertas" tanto a los negocios en la Argentina gracias a la estabilidad fiscal y mejores condiciones para obtener financiamiento, como también la posibilidad de exportar software.