



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

**Plan de negocios de empresa de servicios informáticos y marketing
“ONNI Inteligencia de Negocios”, Buenos Aires, 2018.**

Trabajo de Investigación

POR

Franco Innocenti

N° Registro 27718

franco.innocenti92@gmail.com

Profesor Tutor

Federica Guevara

INDICE

INDICE	2
Resumen	4
Introducción.....	5
I. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	7
1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	7
2. MARKETING, INVESTIGACIÓN y OTROS.....	18
MODELO CANVAS.....	24
II. CAPÍTULO II: PLAN DE NEGOCIOS.....	30
INTRODUCCIÓN.....	30
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	30
1. SEGMENTO DE MERCADO	33
A. Segmentación de mercado objetivo de “ONNI Inteligencia de Negocios” como empresa de servicio B2B:	34
B. Segmentación de mercado objetivo de “ONNI Inteligencia de Negocios” como App Móvil de uso público:	42
2. PROPUESTA DE VALOR.....	45
• <i>¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?.....</i>	<i>45</i>
• <i>¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?</i>	<i>45</i>
• <i>¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?</i>	<i>46</i>
• <i>¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?</i>	<i>47</i>
3. CANALES.....	53
Fase 1 Información - ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	54
Fase 2 Evaluación: ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	58
Fase 3 Compra: ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	58
Fase 4 Entrega: ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	59
Fase 5 Posventa: ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?.....	60
4. RELACIONES CON EL CLIENTE	62
“Asistencia personal.....	62
“Asistencia personal exclusiva	63

<i>“Autoservicio</i>	63
<i>“Servicios automáticos</i>	64
<i>“Comunidades</i>	65
<i>“Creación colectiva</i>	65
5. FUENTE DE INGRESOS	67
6. RECURSOS CLAVES	71
Recursos Físicos.....	71
Recursos Humanos.....	81
7. ACTIVIDADES CLAVE.....	83
8. ASOCIACIONES CLAVE.....	85
9. ESTRUCTURA DE COSTOS.....	88
CONCLUSIONES	89
REFERENCIAS	96
ANEXOS	97
ANEXO 1	97
Cartelería en vía pública.....	97
Mobiliario Urbano Digital	98
Kioscos Digitales.....	99
Gráficas en Metrobus y Subtes.	101
Redes Sociales y Radio.....	102
ANEXO 2	104
Flujo de Ingresos	104
ANEXO 3	107
Detalle de inversión	107
ANEXO 4	110
Detalle de costos fijos y variables.....	110
ANEXO 5	112
Flujo de Fondos	112

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como propósito la investigación, el análisis y la evaluación económica de una idea de negocio, la cual consiste en el desarrollo y comercialización de un servicio que incluye el uso de un software de captación y gestión de los datos que se generan en los puntos de ventas, para el desarrollo de informes y modelos de información, que le permita a los potenciales clientes llevar a cabo el proceso de toma de decisiones con mayor rapidez, mientras se genera una fuente de trabajo para toda la comunidad y se compromete a los actores principales del negocio con una causa solidaria a favor de 3 ONG's. A lo largo del trabajo se desarrollaron y analizaron conceptos clave tales como, la importancia de los sistemas y de la información para las organizaciones y los mercados actuales, los ejes centrales del marketing, para entender las bases del servicio que se ofrece, las variables fundamentales de los negocios desde la teoría del modelo CANVAS, presentado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Gracias a las fuentes de distintas bibliografías y el uso del modelo CANVAS se logró exponer, a lo largo de los capítulos, los ejes y pilares principales de la idea negocio. Todo lo mencionado anteriormente permitió plantear, analizar y responder de manera afirmativa a la pregunta de investigación planteada, **¿Es viable un negocio que comercialice nuevas tecnologías de información a empresas y organizaciones del mercado argentino?**. Además de satisfacer los objetivos generales y específicos de este trabajo se obtiene como conclusión, bajo los supuestos más adelante enunciados, un negocio económico donde los resultados después de impuestos acumulados en 3 años son equivalentes a 2 veces la inversión necesaria.

Palabras claves: software; marketing; aplicación móvil; inteligencia de negocios; retail.

INTRODUCCIÓN

Desde hace décadas existen organizaciones que ofrecen servicios de investigación de marketing, auditorías en el punto de venta, y otros. Esta modalidad involucra a un ejército de auditores, contratados y en relación de dependencia, que acuden a los puntos de ventas de sus clientes, para la captación, gestión y evaluación de datos, que luego son utilizados para la confección de informes y modelos de información, en específico, en todo lo referido a materia de Marketing Organizacional, que finalmente son entregados a sus clientes para la toma de decisiones. Pero, con el desarrollo, uso y costumbre de la población a los móviles, las aplicaciones y a la interacción en economías colaborativas, se considera que esta modalidad podría volverse ineficiente, ya que, cualquier persona podría officiar de “auditor” de una marca expuesta en una góndola, a través de su teléfono celular, sin ser empleado de una empresa de investigación de marketing, ni similares.

Objetivo

El objetivo general del presente trabajo consiste en desarrollar investigar y analizar todo tipo de información, concepto que permita responder a la pregunta de investigación planteada:

¿Es viable un negocio que comercialice nuevas tecnologías de información a empresas y organizaciones del mercado argentino?

Se plantean además objetivos específicos, los cuales se centran en poder comprender desde la práctica y desde lo conceptual la confección un proyecto y todos los estudios y desarrollos previos necesarios. Lograr el desarrollo de una idea de negocio que vincule la tecnología, la población en general y la solidaridad sin que sea contraria a los objetivos económicos. Investigar y estimar la demanda, los segmentos de clientes, los flujos de ingresos y egresos, el recupero de la inversión y otros.

Metodología

La metodología utilizada materializa bibliografía secundaria, información proveniente de internet, encuestas, y otros en la confección de un plan de negocios expuesto mediante el modelo CANVAS que presenta Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro "Generación de Modelos de Negocio", complementándolo con distintas herramientas estudiadas en la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Cuyo.

El desarrollo del trabajo se compone de 2 capítulos, los cuales:

En el capítulo I se expone todo el análisis conceptual necesario para entender los ejes y fundamentos sobre los que la idea de negocio se plantea. A través de citas de distintos autores y conceptos aprendidos durante la carrera se conforma un marco teórico suficiente para los análisis, evaluaciones y conclusiones que posteriormente se enuncian.

En el capítulo II se describen, a través de 9 módulos, las variables económicas y comerciales fundamentales de la idea de negocio. Nuevamente, gracias al modelo CANVAS, se logra exponer de manera resumida y sintetizada los pilares del negocio.

Por último, se elaboran las conclusiones finales.

I. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Introducción

Como se menciona anteriormente, el presente trabajo tiene por objeto evaluar operativa y económica de la viabilidad de un negocio que desarrolla y comercializa un software de captación y gestión de datos, para lo cual, en este capítulo se analizara todo lo relevante en materia conceptual, dividiéndolo en dos ejes:

1. Sistemas de Información
2. Marketing, Investigación y otros.

1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Daniel Cohen en su libro “Sistemas de Información para negocios” comienza enunciando:

“La información es un recurso vital para toda organización, y el buen manejo de esta puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso para todos los proyectos que se emprendan dentro de un organismo que busca el crecimiento y el éxito.” (Cohen, D. 2000).

Mientras que Rafael Lapiedra Alcamí, Carlos Devece Carañana y Joaquín Guiral Herrando en su libro “Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa” enuncian que:

“La información reviste el carácter de un recurso más para la empresa, como lo es el capital, las materias primas y el trabajo, pues sin información no hay empresa viable”. (Lapiedra R., Devece C., Guiral J., 2011).

Pero, para empezar a entender este concepto, es conveniente definir:

¿Qué es la información?

Se citarán a continuación las definiciones de diferentes autores:

- Idalberto Chiavenato en su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración” conceptualiza a la información explicando su uso, donde afirma que *“la información consiste en un conjunto de datos que poseen un significado, de modo tal que reducen la*

incertidumbre y aumentan el conocimiento de quien se acerca a contemplarlos. Estos datos se encuentran disponibles para su uso inmediato y sirven para clarificar incertidumbres sobre determinados temas”, (Chiavenato I. 2006) lo cual permite entender cuál es la utilidad de la información.

- Al igual Ferrell y Hirt, en su libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante” por su parte, afirman que *“esos datos y conocimientos están estrictamente ligados con mejorar nuestra toma de decisiones. Si un individuo se encuentra bien informado sobre un aspecto, seguramente su decisión al respecto podrá ser más acertada que uno que no lo esté”* (Ferrell O. C. y Hirt Geoffrey, 2004), donde vuelven a connotar su utilidad y el beneficio de quien la posee.
- Sin embargo, otros autores como Czinkota y Kotabe, en su libro “Administración de Mercadotecnia” se han limitado a definir la información como *“un conjunto de datos que han sido clasificados y ordenados con un propósito determinado”* (Czinkota M. y Kotabe M., 2001) definición que, a los fines de este trabajo, permite acercar el concepto de información con la sospecha que no se trata tan solo de un conjunto de datos, sino, que estos además deben estar ordenados y clasificados con un propósito.

De manera casi inmediata, la disquisición anteriormente mencionada, obliga investigar acerca de la relación entre dato e información,

Según Rafael Lapiedra Alcamí, Carlos Devece Carañana y Joaquín Guiral Herrando en su libro “Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa” *“En ocasiones se utilizan indistintamente los términos datos e información; sin embargo, su significado es diferente. Datos son símbolos no aleatorios que representan valores de atributos o sucesos. Así pues, los datos son hechos, acontecimientos y transacciones que se han ido almacenando en un código convenido. Los datos son hechos obtenidos mediante la lectura, la observación, el cálculo, la medición, etc.*

La información es un conjunto de datos transformados de forma que contribuye a reducir la incertidumbre del futuro y, por tanto, ayuda la toma de decisiones. La información representa los datos transformados de forma significativa para la persona que los recibe, es decir, tiene un valor real o percibido para sus decisiones y para sus acciones. Así pues, la información son

datos que han sido interpretados y comprendidos por el receptor del mensaje". (Lapiedra R., Devece C., Guiral J., 2011).

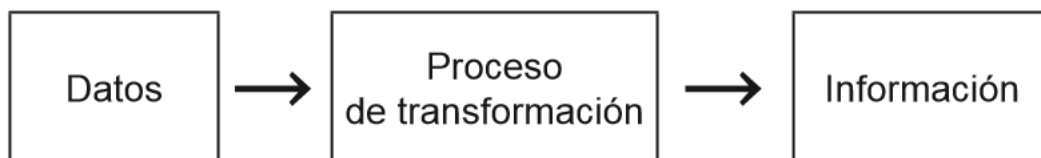
Nótese, que los autores desde un principio aclaran que son conceptos diferentes, pero consecuentes, ya que, para que exista información, deben existir datos.

Para completar su idea, los autores en su libro anteriormente mencionado continúan "*La relación entre los datos y la información es equivalente a la que existe entre la materia prima y el producto acabado. Una información será significativa en cuanto que sea útil como materia prima para una decisión determinada*" (Lapiedra R., Devece C., Guiral J., 2011).

Estos últimos párrafos, permiten entender entre otras cosas, que, el concepto de información es un concepto absolutamente dependiente. ¿De qué depende?:

- 1) De los datos que la originan y su calidad.
- 2) Del ente receptor.
- 3) Del uso para el cual se requiere.

Lo que permite imaginar, que la información es mucho más que un conjunto de datos ordenados y clasificados, sino, que es el resultado de un proceso que comienza en el momento que se piensa cual es el dato y como se quiere obtener, atraviesa etapas de análisis, clasificación, evaluación y ordenamiento de datos y termina luego de haber elegido como se expone y comunica esos datos transformados en información.



(El proceso de transformación de datos en información según los mencionados autores)

Una vez explicada la diferencia y la importancia entre dato e información, es quizás, momento de cuestionar, cual es la verdadera utilidad, de la información.

Al comienzo de este capítulo, se cita a Idalberto Chiavenato por un lado y luego a Ferrell y Hirt, quienes hacen foco en explicar el concepto de información, a través de su uso o función principal. Es ahora momento de prestar especial atención a sus enunciados, ya que, sin temor a errar, se puede decir que la información se utiliza, entre otras tantas, para que quienes son receptores de esta puedan tomar decisiones de acción con menor incertidumbre y con mayor eficiencia.

Esto conduce a pensar, en que gran parte de las decisiones que una persona toma, tanto en el rol como ser humano, o bien en el rol que una estructura funcional, le asigna con un determinado objetivo, están condicionadas y son dependientes de la información que esta persona dispone al momento de tomarla. Se dice *-gran parte de las decisiones...-* ya que las teorías de diversos autores dan lugar a otra fuente de toma de decisiones que la llaman “intuición”. El autor de este trabajo, entiende que esta última fuente, no es una absoluta e independiente, ya que, las decisiones que se toman por intuición tienen origen en información anteriormente incorporada, experiencias de casos de similar índole, lo cual implica información aprehendida, o bien tienen origen en información que fue descartada.

Es luego de comprender la utilidad de la información, donde toman protagonismo las características que debe cumplir la información para que esta permita una toma de decisiones eficiente.

Características de la Información

Citando nuevamente a Rafael Lapiedra Alcamí, Carlos Devece Carañana y Joaquín Guiral Herrando en su libro “Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa” algunas de las características que la información debe cumplir:

- *Relevancia: La información relevante es aquella que aumenta el conocimiento y reduce la incertidumbre respecto al problema que se va a considerar...- La información correcta no se extrae de una acumulación excesiva de datos, lo cual provoca más bien un sentimiento general de incapacidad de resolución de un problema, sino que se basa en la obtención de los datos relevantes. (Lapiedra R., Devece C., Guiral J., 2011).*

La relevancia de la información, debe entenderse como la proximidad que existe entre esta, el receptor y el uso para el cual fue formulada.

- *Exactitud: La información debe ser lo suficientemente exacta para el directivo con respecto al propósito buscado. No hay ninguna información que sea absolutamente exacta e incluso puede suceder que un incremento en el coste de la información, persiguiendo una mayor exactitud, no dé lugar a un incremento en el valor de la información.* (Lapiedra R., Devece C., Guiral J., 2011).

En términos generales, se hace referencia a que la exactitud dependerá del receptor y del uso que este le dará.

- *Completa: Lo ideal sería que toda la información requerida para tomar una decisión estuviera disponible; sin embargo, esto no es posible en la realidad. Una información será considerada completa si nos informa sobre los puntos clave del problema que estamos estudiando.*
- *Confianza en la fuente: La confianza en la fuente se incrementa cuando la fuente ha sido digna de crédito en el pasado.* (Lapiedra R., Devece C., Guiral J., 2011).

Se hace referencia a la fuente donde se obtienen los datos, donde toma especial importancia el origen de los datos, para dar credibilidad a la información que de esta se formula.

- *Puntualidad: La buena información es aquella que es comunicada en el momento en que va a ser utilizada.* (Lapiedra R., Devece C., Guiral J., 2011).

También llamada por otros autores como “oportunismo”, que en conjunto intentan hacer referencia a que la información es útil en un tiempo y espacio, es decir, la información es oportuna.

- *Detalle: La información debería contener la mínima cantidad de detalles para una eficaz toma de decisiones. Cada carácter o dato superfluo significa un esfuerzo añadido de almacenamiento, más procesamiento, más dificultad de asimilación y probablemente peores decisiones.* (Lapiedra R., Devece C., Guiral J., 2011).

Diversos autores como sinónimo de esta característica enuncian evitar la infoxicación, es decir, el exceso de detalles en la información, ya que esto muchas veces es perjudicial para la comprensión y aprehensión de la información, lo que dificulta el proceso de toma de decisiones.

Habiendo enunciado las características que debe cumplir la información para que permita toma de decisiones eficiente ¿es posible afirmar que con excelente información se tomaran excelentes decisiones? Para dar respuesta a esta interrogación retórica, es necesario antes aclarar, que por difícil que sea, la toma de decisiones como proceso en sí mismo, debe evaluarse de manera independiente a los resultados que esta decisión genera, y aun aclarando y separando estas dos evaluaciones, la respuesta es NO para ambas.

Empezando por la evaluación de la toma de decisiones en función de los resultados que esta genera, en una realidad, cada día más compleja e impredecible, sería una imprudencia afirmar que basta con tener excelente información para obtener excelentes resultados, de la misma manera es una necedad negar la relación directamente proporcional que entre estos 2 existe.

En respuesta a la evaluación del proceso de toma de decisiones en sí misma, la respuesta sigue siendo negativa, debido a que la información, por si misma, no es nada sin la comprensión de quien debe tomar las decisiones.

Los autores anteriormente mencionados en su libro “Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa” afirman: “. *Si la información no es entendida no puede ser utilizada y, por tanto, no puede añadir valor*” (Lapiedra R., Devece C., Guiral J., 2011), haciendo referencia a la comprensión que debe generarse entre el receptor y la información que para él se preparó.

Esta comprensión no es un factor aleatorio, sino que dependen de, por ejemplo, el lenguaje utilizado, la exposición y la forma en que se comunica esta información, los conocimientos previos de cada receptor, factores ambientales como por ejemplo el tiempo disponible para analizarla, etc.

Necesidades de Información:

Si se realiza un repaso sobre el concepto de información que brinda Czinkota y Kotabe: “*un conjunto de datos que han sido clasificados y ordenados con un propósito determinado*”

(Czinkota M. y Kotabe M., 2001) es casi imposible dejar pasar la frase “con un propósito determinado”. A esta altura, y con los conceptos expuestos, se puede decir que la frase hace referencia a la satisfacción de una necesidad, una necesidad de información.

Pero... ¿Qué necesidades? Las organizaciones tienen diversas necesidades de información, que según Rafael Lapiedra Alcamí, Carlos Devece Carañana y Joaquín Guiral Herrando en su mencionado libro, se pueden agrupar en 3 categorías que más adelante serán desarrolladas.

- En la formulación de la Estrategia.
- En la implementación de la Estrategia.
- En el control de la estrategia

Importancia de la Información

En función a los conceptos y características mencionadas en las precedentes hojas de este trabajo, se puede dimensionar cual es la importancia que tiene la información, tanto para las personas, como para las empresas y distintas organizaciones.

Según Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon en su libro “Sistema de Información Gerencial” *“Toda empresa tiene una cadena de valor de información en donde la información en bruto se adquiere de manera sistemática y después se transforma a través de varias etapas que agregan valor a esa información”* (Laudon K. C., y Laudon J. P., 2012).

Estas afirmaciones, las cuales el autor de este trabajo comparte, obliga a pensar en cómo las organizaciones administran este recurso, es aquí donde adopta principal protagonismo el concepto de “Sistema de Información”

Pero, para entender esto, es conveniente comenzar por las definiciones básicas que componen:

¿Qué es un sistema?

Según Charles Stuart Kaufman *“Llamamos sistema a la suma total de partes que funcionan independientemente pero conjuntamente para lograr productos o resultados requeridos, basándose en las necesidades”* (<https://edoc.site/sistema-segun-autores--pdf-free.html>)

Aplicándolo al objeto de estudio, se entiende que “*la suma total de partes*” hace referencia a los elementos que forman parte del sistema, que trabajan “*conjuntamente para lograr productos o resultados*” entendiendo que estos productos o resultados son la información, “*basándose en las necesidades*” haciendo referencia a las necesidades de información anteriormente mencionadas.

Ahora...

¿Qué es un sistema de Información?

Con lo anteriormente mencionado se puede deducir cual es la respuesta a la pregunta que titula este párrafo, pero antes se citarán autores que definieron el concepto de “Sistema de Información”

- Según Alejandro Peña Alaya en su libro “Ingeniería de Software: Una guía para crear sistemas de información”: “*Un sistema de información es un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información de una organización, para elevar el nivel de conocimientos que permitan un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo de acciones*”. (Peña Alaya A.,2006)
- Según Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon en su libro “Sistema de Información Gerencial”: “*Un sistema de información se puede definir desde el punto de vista técnico como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización*” (Laudon K. C., y Laudon J. P., 2012).

Ambos, con diferentes palabras, enuncian y definen casi de igual manera, el concepto de sistema de información.

Para los fines de este trabajo se cita a continuación a W. Staton, M. Etzel y B. Walker que en su libro “Fundamentos de Marketing” definen al Sistema de Información de Marketing como: “*un procedimiento operativo organizado para generar, analizar, diseminar, almacenar y recuperar información, para su uso en las decisiones de marketing*” (W. Staton, M. Etzel y B. Walker., 2007). Más adelante, en este trabajo se aborda el concepto de marketing y su relación con los sistemas de información.

Elementos

Según el Ing. Davy Darío y Veli Rojas en su trabajo “Sistema de Información Gerencial” Un sistema de información para una organización que usa tecnología debe contemplar los siguientes elementos básicos, que interactúan entre ellos:

- Hardware: es todo equipo físico (se puede ver y tocar) que se utiliza para procesar y guardar datos.
- Software: procedimientos (programas, aplicaciones y soluciones) utilizados para transformar y extraer datos.
- Datos: unidad de la información carente de sentido propio.
- Recurso humano: son quienes manejan el hardware, software y los datos que les permitan tomar decisiones (Davy D. 2017).



Imagen obtenida del trabajo “Sistema de Información Gerencial” (Davy D. 2017)

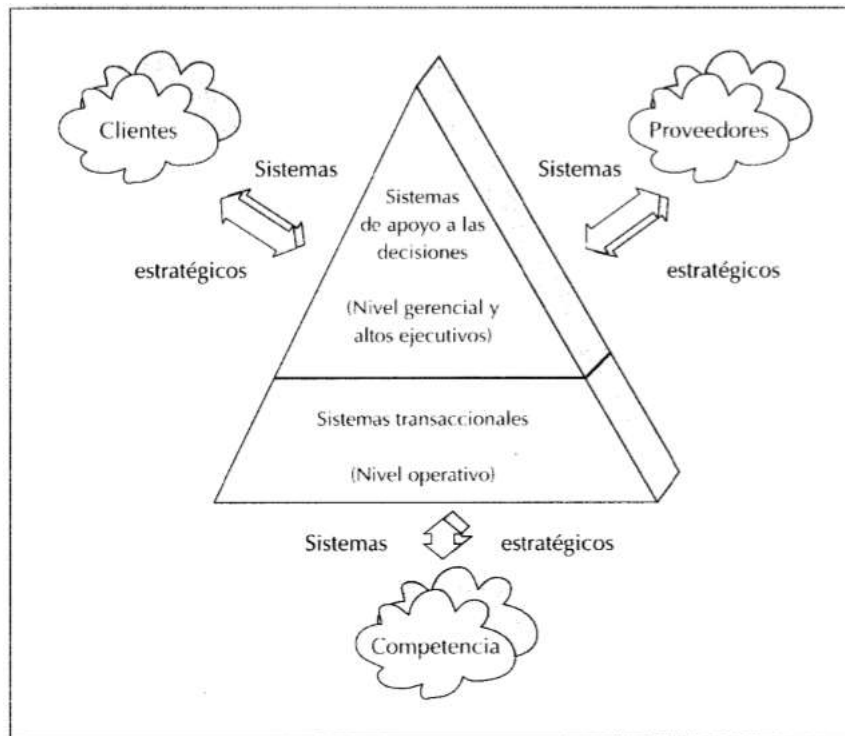
Clasificación de los Sistemas de Información:

Es importante entender, que además existen distintos tipos de sistemas de información, los cuales Daniel Cohen en su libro “Sistema de Información para Negocios” (Cohen, D. 2000) los clasifica en:

- Sistemas Transaccionales: son aquellos que logran la automatización dentro de procesos operativos dentro de una organización, cuya función principal es procesar transacciones
- Sistemas de Apoyo a las Decisiones y Sistemas de Información para Ejecutivos, son aquellos que sirven para dar apoyo al proceso de toma de decisiones.

Staton en su libro “Fundamentos de Marketing” agrega: “es un procedimiento computarizado que le sirve a un gerente para interactuar en forma directa con datos empleando diversos métodos de análisis para integrar, analizar e interpretar información” (W. Staton, M. Etzel y B. Walker., 2007).

- Sistemas Estratégicos, los cuales se desarrollan en las organizaciones con el fin de lograr ventajas competitivas.

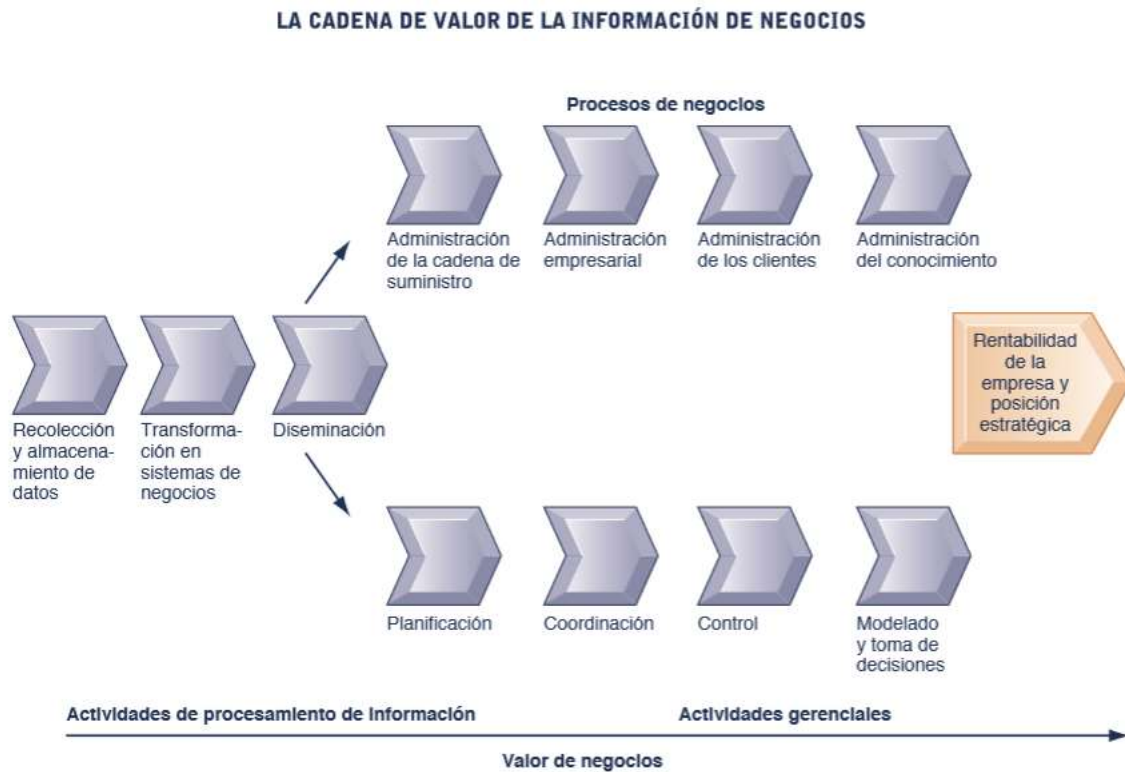


(Cohen, D. 2000).

Importancia de los sistemas de información

Según Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon “Podemos ver que, desde una perspectiva de negocios, un sistema de información es una importante herramienta que puede generar valor para la empresa. Los sistemas de información permiten a la empresa incrementar sus ingresos o disminuir sus costos al proveer información que ayuda a los gerentes a tomar mejores decisiones, o que mejora la ejecución de los procesos de negocios.

Los sistemas de información forman parte de una serie de actividades que agregan valor para adquirir, transformar y distribuir la información que los gerentes pueden usar para mejorar la toma de decisiones, el desempeño de la organización y, en última instancia, incrementar la rentabilidad de la empresa”. (Laudon K. C., y Laudon J. P., 2012).



(Imagen obtenida del libro “Sistema de Información Gerencial” (Laudon K. C., y Laudon J. P., 2012).

A continuación, se exponen dos conceptos, aplicación móvil y Software como Servicio (Saas por sus siglas en ingles) que son de vital importancia para entender el desarrollo del negocio que este trabajo plantea.

Aplicación móvil

Según Wikipedia es una aplicación informática diseñada para ser ejecutada en teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos móviles. Las aplicaciones permiten al usuario efectuar

un conjunto de tareas de cualquier tipo —profesional, de ocio, educativas, de acceso a servicios, etc.—, facilitando las gestiones o actividades a desarrollar. (Wikipedia, 2018)

Por lo general, se encuentran disponibles a través de plataformas de distribución, operadas por las compañías propietarias de los sistemas operativos móviles como Android, iOS, BlackBerry OS, Windows Phone, entre otros.

Software como Servicio SAAS

Según Wikipedia Software como un Servicio, abreviadamente SAAS (del inglés: Software as a Service, SaaS), es un modelo de distribución de software donde el soporte lógico y los datos que maneja se alojan en servidores de una compañía de tecnologías de información y comunicación (TIC), a los que se accede vía Internet desde un cliente. La empresa proveedora TIC se ocupa del servicio de mantenimiento, de la operación diaria y del soporte del software usado por el cliente. Regularmente el software puede ser consultado en cualquier computador, se encuentre presente en la empresa o no. Se deduce que la información, el procesamiento, los insumos, y los resultados de la lógica de negocio del software, están hospedados en la compañía de TIC. (Wikipedia, 2018)

2. MARKETING, INVESTIGACIÓN Y OTROS

Como se expuso al inicio de este capítulo, se hace referencia a la relación entre el los sistemas de información y el marketing.

Se comenzará por definir el marketing y sus principales características.

¿Qué es el marketing?

- Según Staton, Etzel y Walker en su libro “Fundamentos de Marketing” expone que *“El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”* (W. Staton, M. Etzel y B. Walker., 2007).
- Según E. Jerome McCarthy en su libro “Basic Marketing” define *“el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una*

organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente” (McCarthy E. J., 1960).

- Philip Kotler en su libro “Dirección de Mercadotecnia” expone que *“el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”*. (Kotler P., 2001)

Marketing Mix

Sería un error dejar no citar el aporte de Jerome McCarthy para definir el marketing en función de 4 elementos clásicos, quien en el año 1960 redujo el concepto de “Marketing Mix” a 4 elementos:

- ✓ **Producto:** los aspectos de comercialización de productos de acuerdo con las especificaciones de los propios productos o servicios, y cómo se relaciona con el usuario final 's necesidades y deseos. El ámbito de aplicación de un producto normalmente incluye el apoyo a elementos tales como garantías, fianzas, y de apoyo.
- ✓ **Precios:** se refiere al proceso de fijación de un precio para un producto, incluidos los descuentos. El precio no tiene que ser monetaria, sino que simplemente puede ser lo que se intercambia por el producto o servicios, por ejemplo, tiempo, energía, o la atención.
- ✓ **Posición (o distribución):** se refiere a la forma en que el producto llega al cliente, por ejemplo, el punto de venta o la colocación de venta al por menor. Este tercer puesto de P también ha sido llamada Place, refiriéndose al canal por el cual se vende un producto o servicio (por ejemplo, en línea frente al por menor), que región geográfica o industria, para que los adultos segmento (jóvenes, familias, gente de negocios), etc . También se refiere a cómo el entorno en el que se vende el producto puede afectar en las ventas.
- ✓ **Promoción:** esto incluye la publicidad, la promoción de ventas, publicidad y ventas personales, de marca y se refiere a los diversos métodos de promoción del producto, marca o empresa. (McCarthy E. J., 1960)

Investigación de Marketing

Teniendo en cuenta el sentido de este trabajo, se aborda a continuación el concepto de “Investigación de Marketing”:

Según Staton, Etzel y Walker en su libro “Fundamentos del Marketing”:

*“La investigación de marketing consiste en todas las actividades que le permiten a una organización obtener la información que necesita para tomar decisiones concernientes a su ambiente, mezcla de marketing y clientes presentes y potenciales. En concreto, la investigación de marketing es el desarrollo, interpretación y comunicación de la **información** orientada a las decisiones para su uso en todas las fases del proceso de marketing”.*

Esta definición tiene dos implicaciones importantes:

- *La investigación tiene una función en las tres fases del proceso administrativo del marketing: la planeación, la implantación y la evaluación.*
- *Reconoce la responsabilidad del investigador en el desarrollo de la información, lo cual incluye definir problemas, reunir y analizar datos, interpretar resultados y presentar la información de manera útil para los administradores. (W. Staton, M. Etzel y B. Walker., 2007).*

Tipos de Investigación de Marketing

Entendiendo que es una investigación de mercado, se exponen algunos de los distintos **tipos que existen**

- Según la información utilizada

Estudio de Gabinete: utilizan sólo información procedente de documentación que se halle disponible en el despacho del cliente y en otros gabinetes, que se debe organizar, tabular si es preciso y proceder a su análisis e interpretación. Utiliza información proveniente de fuentes internas, primarias o secundarias, y de las externas secundarias.

Estudios de campo: la información que se recoge proviene exclusivamente de fuentes externas primarias, mediante trabajo de campo procedente de realización de encuestas, entrevistas, observación directa, etcétera.

Estudios mixtos: son los más completos, aunque también los más complicados y “caros”. Normalmente se arranca de un trabajo de gabinete, y se desarrolla a continuación uno o varios trabajos de campo para cubrir, complementar y actualizar las lagunas de aquél.

- Según el tipo de información buscada

Estudios Cualitativos: buscan opiniones o criterios o datos cualitativos, tales como reacciones, motivaciones, comportamientos, preferencias, etcétera. Se utiliza información primaria relativa a factores de comportamiento. Las variables utilizadas no pueden ser medidas de una forma numérica, sino descritas. Se transforman en datos numéricos mediante la utilización de escalas de medición.

Estudios Cuantitativos: manejan cifras, cantidades, valores y datos numéricos, medidas, información objetiva. Es relativamente sencilla su traducción a cálculos y tablas estadísticas, lo que da lugar a matrices numéricas.

Estudios mixtos: precedidos de una expresiva información cualitativa que aporta una información rica en matices, muchas veces planteando una o más hipótesis iniciales, incorpora una segunda parte numérica que busca validarlas a través de conclusiones estadísticas.

- Según los objetivos por cubrir

Estudios Descriptivos: describen de manera más o menos profunda un hecho o situación, como, por ejemplo, el ir y venir de los visitantes de un punto de venta; el comportamiento de un número de usuarios manejando las formas de abrir un envase, etcétera.

Estudios Exploratorios: buscan oportunidades, amenazas o ambas, tanto actuales como futuras, en relación con la acción que se va a emprender, con el fin de establecer hipótesis para actuar en un sentido o en otro.

Estudios Predictivos: para cuantificar ciertas magnitudes futuras (por ejemplo, demanda, precios, competencia, innovaciones, etcétera), con el fin de establecer objetivos y previsiones a corto, medio o largo plazo.

Estudios de Control: para medir los resultados de determinadas acciones y definir y controlar las desviaciones, con el fin de adoptar las correspondientes medidas correctoras.

Usos de la Investigación de Mercados

Según Staton en “Fundamentos del Marketing” la investigación de Mercado se utiliza con frecuencia para:

- *Los mercados y los segmentos de mercado. La investigación se utiliza para aclarar las necesidades, identificar y describir con exactitud quién las tiene y determinar su fuerza en diversos segmentos.*
- *Mezcla de marketing.*

Entendiendo que se refiere a utilizar la investigación de mercados para dar respuesta a las preguntas de la plaza, producto, precio y promoción.

- *Competencia. Averiguar lo que los competidores actuales y potenciales están haciendo y la forma en que esto afectaría la estrategia de una firma.*
- *Expectativas y satisfacción. Es importante saber qué esperan los consumidores, en qué influye lo que los mercadólogos han prometido en sus anuncios y en qué medida se cumple con esas expectativas (W. Staton, M. Etzel y B. Walker., 2007).*

Investigación de mercados aplicaciones:

A continuación, y con el objeto de dar a entender el negocio que este trabajo quiere evaluar, se mencionan algunas aplicaciones y técnicas que forman parte de investigación de mercado:

Cliente Incognito

Mystery Shopper en inglés, se trata de una técnica para evaluar y medir la calidad en la atención al cliente, sin que el empleado que atiende al cliente sepa que lo están evaluando.

Nivel de Servicio en Góndola. (NSG)

Debe entenderse como una técnica cuya finalidad es medir en línea el nivel de servicio en góndola de un producto, pudiendo incluir si este está ubicado en una exhibición o se encuentra en promoción. La visión del producto está enfocada desde los ojos del consumidor, generando un indicador crítico, vinculado a la operación de logística, reposición y distribución de los productos.

Facing

Es el nombre que el mundo del retail le atribuye al resultado de medir la cantidad de caras de un producto de una referencia determinada que son visibles de frente en una góndola en un momento determinado. También se pueden encontrar definiciones como *“concepto utilizado para evaluar el Share of Space en la góndola, descubriendo dónde están las posibilidades de crecimiento de la marca, en los diferentes formatos y negociaciones realizadas con las cadenas”*.

Planograma: Actividad en donde se evalúa la correcta posición de los productos dentro de una sala de venta y si está respetando las ubicaciones establecidas con antelación (cantidad de caras y exactitud de espacios), esta información permite generar posibilidades de crecimiento de venta de los productos negociados con las cadenas.

Business Intelligence o Inteligencia de Negocios

Se citan a continuación a diferentes autores para dar a entender el concepto de Business Intelligence:

- Según Jorge Soto *“Las aplicaciones de Business Intelligence (BI) son herramientas de soporte de decisiones que permiten en tiempo real, acceso interactivo, análisis y manipulación de información crítica para la empresa”*. (Soto, J. 2010)
- Una interesante definición para inteligencia de negocios o BI, por sus siglas en inglés, según el Data Warehouse Institute, lo define como *“la combinación de tecnología, herramientas y procesos que me permiten transformar mis datos almacenados en información, esta información en conocimiento y este conocimiento dirigido a un plan o una estrategia comercial. La inteligencia de negocios debe ser parte de la estrategia empresarial, esta le permite optimizar la utilización de recursos, monitorear el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la capacidad de tomar buenas decisiones para así obtener mejores resultados”*.
- Según Hans Peter Luhn define en un artículo de 1958 es *“La capacidad de comprender las interrelaciones de los hechos presentados de tal forma que consiga orientar la acción hacia una meta deseada”* (Hans P., 1958).

- Según autor desconocido: *“Inteligencia en negocios o Business intelligence (BI) es un conjunto de estrategias y soluciones dirigidas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis y estudio de los datos existentes en una empresa u organización, datos que provienen de la más variada y heterogénea gama de programas operacionales que corren en las diferentes áreas de un ente, como, por ejemplo: producción, finanzas, administración, etc”*.

Retail

El retail es un tipo de comercio que se caracteriza por vender al por menor. Lo llevan a cabo aquellas empresas cuyo objetivo es vender a múltiples clientes finales un stock masivo. En oposición al concepto retail, estaría el de venta al por mayor (o wholesale por seguir con el inglés), que vende grandes cantidades a pocos clientes, típicamente a los propios retailers.

Trade Marketing

Según Costas 1997 *“el trade marketing es la mejor herramienta para obtener una estrecha relación entre el fabricante, el canal y el consumidor”*. (Costas, 1997)

Joan Domenech en su libro "Trade marketing" señala que *“es una alianza estratégica entre los miembros de los diferentes niveles del canal comercial, para desarrollar la totalidad o una parte del plan de marketing compartido en beneficio mutuo y del consumidor”* (Domenech J., 2000).

MODELO CANVAS

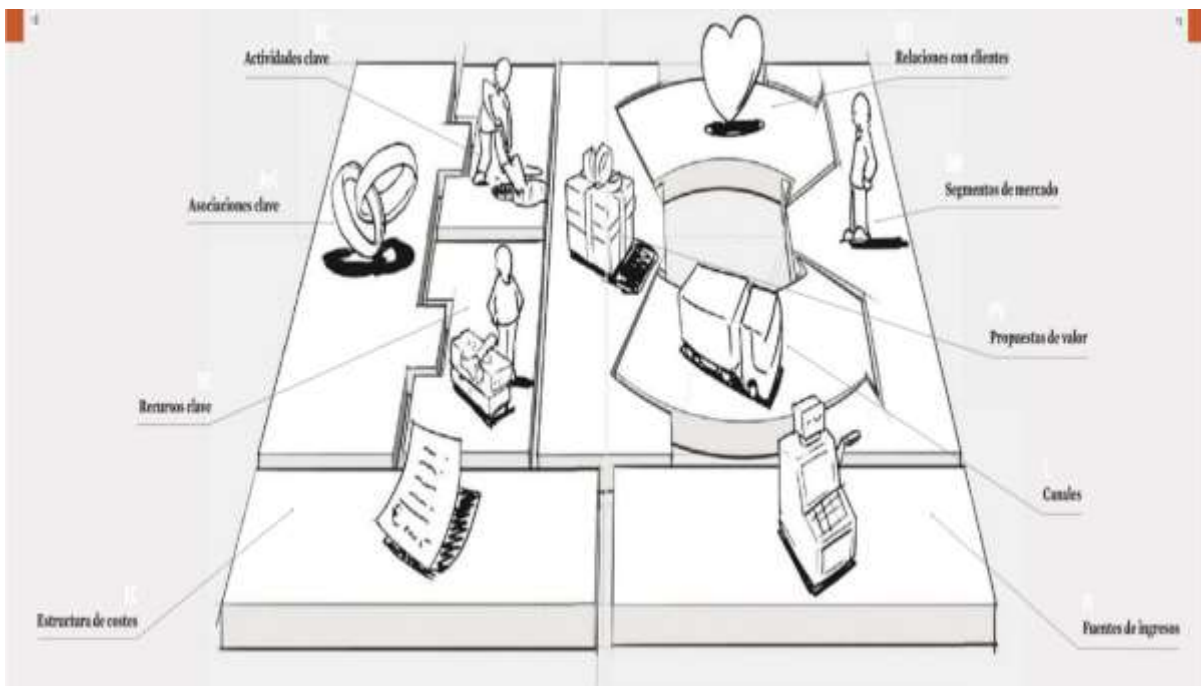
Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro “Generación de Modelos de Negocio” definen “El lienzo del Modelo de Negocio” como *un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio*.

Además, continúan definiendo El concepto de Modelo de Negocio como *“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”*.

“El punto de partida para cualquier debate, reunión o taller provechoso sobre innovación en modelos de negocio debería ser una visión compartida del concepto de modelo de negocio. Necesitamos un concepto que todos entiendan, que facilite la descripción y el debate, porque es

importante partir de la misma base y hablar de lo mismo. La clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa”

Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).



(Imagen extraída del libro “Generación de Modelos de Negocio” Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011)

1) SEGMENTO DE MERCADO

Este módulo sirve para definir los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

“Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes”.

2) PROPUESTA DE VALOR

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

Más precisamente...

“La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes”.

3) CANALES

Este módulo explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

“Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;*
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;*
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos*
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;*

- *Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.*”

4) *Relaciones con el Cliente*

Este módulo debe explicar los tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

“Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- *Captación de clientes.*
- *Fidelización de clientes.*
- *Estimulación de las ventas (venta sugestiva).*”

5) *Fuente de Ingresos*

Este módulo describe como es y cómo se genera el flujo de caja del negocio en los diferentes segmentos de mercado.

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado?

6) *Recursos Clave*

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

“Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes”.

7) *Actividades Clave*

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren una

serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

8) Asociaciones Clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones: 1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.

2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.

3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios

4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

9) Estructura de Costes

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

Se puede afirmar que se trata de una herramienta que intenta facilitar la comunicación y exposición de un plan de negocios.

Los 9 lienzos que los autores definen intentan explicar las bases de cualquier idea de negocio. Pero, esta definición de 9 lienzos, no es aleatoria, ya que, reúne una característica muy

importante a la hora de la comunicación y sobre todo el análisis, los 9 lienzos tratan y explican temas interrelacionados, es decir, no son independientes entre sí. Esta característica le permite al modelo un sentido de integridad y coherencia que ayuda a una mejor y más precisa interpretación del plan de negocios tanto en su elaboración, como en su exposición y comunicación.

Se puede mencionar como una debilidad de este modelo una leve falta de contenido conceptual de cada uno de los 9 lienzos, lo que obliga al usuario a utilizar otras herramientas complementarias.

II. CAPÍTULO II: PLAN DE NEGOCIOS

INTRODUCCIÓN

Tal como se anticipa en el marco teórico de este trabajo, para poder expresar sobre un papel, cual es la idea de un negocio, su funcionamiento y los resultados esperados, por enumerar algunas de las variables que hacen a un plan de negocios, es necesario recurrir a modelos que permitan exponer y comunicar todas las variables de manera simple y ordenada. Para esto se opta por el modelo de negocios que presentan Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro "Generación de Modelos de Negocio", denominado "MODELO CANVAS" el cual a través de un "lienzo" compuesto por 9 módulos busca, mediante un lenguaje y conceptos simples, explicar el complejo funcionamiento de una empresa.

Las razones que motivan la elección del MODELO CANVAS para este trabajo, se centran en la simplicidad de exposición y comunicación de una idea de negocio que este modelo permite, cuidando la correcta integración y cohesión de todas las variables que comprenden un negocio y obligando a recurrir a otras herramientas aprendidas a lo largo de la carrera que completan y refuerzan la exposición de la idea de negocio.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

¿En qué consiste el negocio?



“ONNI Inteligencia de Negocios” es una empresa de servicios B2B que brinda, a través de plataformas Saas (Software as a Service), y una aplicación móvil llamada “ONNI App Móvil”, que es el corebusiness del proyecto, la posibilidad de que sus clientes puedan medir, auditar, analizar y exponer las variables de marketing de su negocio. Además de ofrecer servicios a empresas, “ONNI Inteligencia de Negocios” es un factor que genera una fuente de doble ingreso

en la comunidad, ya que, por un lado, gracias a “ONNI App Móvil”, herramienta a través de la cual se obtienen los datos para las investigaciones de mercado, retribuye con dinero a los usuarios de la App que realizan las tareas correctamente. Por otro lado, por cada retribución en dinero que un usuario recibe por su tarea correctamente realizada, “ONNI Inteligencia de Negocios” dona el mismo importe en dinero a 3 ONG’s.

Nombre Comercial

“ONNI Inteligencia de Negocios”

Ubicación Física

ONNI tiene como base de operaciones la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, siendo su plaza de comercialización inicial, para luego dirigirse a toda Argentina, y Latinoamérica.

Tipo de Sociedad

Por la característica elemental de este proyecto, que es la de donar dinero a ONG’s, y limitado por el marco legal argentino, se deben formalizar las actividades de “ONNI Inteligencia de Negocios” mediante dos Sociedades Anónimas. La primera, funciona como sociedad operadora, es decir, realiza las actividades de comerciales de compra/venta del negocio, no puede donar más de lo establecido por ley. La segunda en cambio, debe configurarse como accionista mayoritaria (99% de la participación accionaria) de la primer sociedad operadora, siendo esta segunda, la que en su objeto social se enuncia la capacidad de donar.

Por lo tanto, se define:

- “Onni Inteligencia de Negocios SA”: para las actividades comerciales
- “Onni Social SA”: es controlante en un 99% de “Onni Inteligencia de Negocios SA” y es quien dona a las ONG’s.

Tipo de Actividad Económica

Prestación de Servicios.

Idea Inicial

Desarrollar una empresa de servicios de investigación de marketing que involucre y retribuya a la comunidad, mediante un sistema compuesto por una aplicación móvil, donaciones a ONG´s, plataformas que modelan información, y plataformas web, entre otras, en el cual, las empresas que contraten los servicios de “ONNI Inteligencia de Negocios”, puedan medir, medir, auditar, analizar y exponer las variables de marketing de su negocio. Debe ser autoadministrable.

Motivador del Proyecto

La principal causa que motiva a este proyecto, tiene que ver con la adaptación de la población a los nuevos conceptos de economía y consumo colaborativo, la costumbre en el uso del teléfono celular para casi cualquier actividad diaria, y la realidad social que nos involucra como partes de una comunidad que tiene falencias en educación, salud, etc. Además, la ventaja competitiva que supone desarrollar un negocio con una estructura de costos fijos mínima, mediante el desarrollo de una aplicación móvil innovadora.

Las características diferenciadoras

ONNI se caracteriza por desarrollar la primera herramienta colaborativa para uso de investigación de marketing en el consumo masivo de Argentina, que, además, le permite a sus clientes y usuarios ser protagonistas de una causa solidaria.

La misión de “ONNI Inteligencia de Negocios” es proveer a las empresas un sistema a mínimo costo que le permita controlar sus variables de marketing, mientras retribuye a la comunidad mediante pago a usuarios y donaciones a ONG´s.

La Visión de “ONNI Inteligencia de Negocios” es ser la empresa de servicios de investigación de marketing más grande del país y la que más involucra a sus clientes y usuarios con causas solidarias.

1. SEGMENTO DE MERCADO

Según los autores mencionados, en este módulo sirve para definir los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

“Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes” (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

Enunciado con el cual, el autor de este trabajo está de acuerdo, pero ¿qué es y cómo se segmenta un mercado?

- Según Staton en su libro “Fundamentos de Marketing” segmentar un mercado es el proceso por el cual se identifican y describen los posibles mercados meta que consta de los siguientes pasos o etapas:
 - 1) Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado
 - 2) Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros
 - 3) Determinar el potencial de los segmentos y el grado en el que se satisfacen (W. Staton, M. Etzel y B. Walker., 2007).

- Según Kotler *“segmentación del mercado es la subdivisión del mercado en el subconjunto homogéneo de clientes, en cualquier subconjunto cabe la posibilidad de ser seleccionadas como objetivo de marketing con el que se alcanzó con la mezcla de marketing distinta”* (Kotler P., 2001).

- Para el autor de este modelo de negocios denominado CANVAS:

“Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- *sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.*
- *son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.*

- *requieren un tipo de relación diferente.*
- *su índice de rentabilidad es muy diferente.*
- *están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta” (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).*

En resumen, se puede decir que, segmentar un mercado es el proceso por el cual se clasifican y agrupan los potenciales clientes de un negocio en función de ciertas características que comparten o pueden compartir

Para proceder a segmentar el mercado del negocio que plantea este trabajo, es de vital importancia recordar que “ONNI Inteligencia de Negocios” es una empresa de servicios B2B, es decir su principal mercado serían las empresas, y no los consumidores finales, pero, el potencial éxito del negocio se plantea a partir de la creación y el desarrollo de una aplicación móvil de uso público, por lo que, el consumidor final, que en el caso de este negocio coincide con el usuario de esta aplicación también debe ser tenido en cuenta en esta segmentación. Pero, para realizarlo de manera ordenada, se procederá a segmentar el mercado de “ONNI Inteligencia de Negocios”, como servicio B2B, y luego se segmenta al mercado objetivo de “ONNI Inteligencia de Negocios” como aplicación móvil de uso público.

A. SEGMENTACIÓN DE MERCADO OBJETIVO DE “ONNI INTELIGENCIA DE NEGOCIOS” COMO EMPRESA DE SERVICIO B2B:

De raíz, el hecho de ofrecer servicio para empresas va a diferenciarse de cualquier segmentación de mercado, puesto que los consumidores finales no serán los que “ONNI Inteligencia de Negocios” como proveedora de servicios B2B busque llamar la atención.

Para proceder a segmentar este mercado objetivo, se cita a Staton que, en su mencionado libro, expone algunas consideraciones respecto a cuál es el tratamiento que debe darse y las bases para hacerlo a la hora de segmentar mercados para un negocio que vende sus productos o servicios a empresas.

“Aunque el número de compradores en un mercado de negocios (o empresarial) sea relativamente bajo en comparación con un mercado de consumidores, la segmentación no deja de ser importante” (W. Staton, M. Etzel y B. Walker., 2007).

Bases

- *Ubicación de los clientes*

“Los mercados de negocios suelen segmentarse de acuerdo con criterios geográficos. Algunas industrias se concentran en regiones. Otras industrias se concentran en una región simplemente porque las empresas más nuevas surgen de las compañías pioneras o deciden situarse cerca” (W. Staton, M. Etzel y B. Walker., 2007).

A los fines de este trabajo, y por las características del proyecto se tendrán en cuenta aquellas empresas que posean productos/servicios que se comercialicen a través de puntos de venta de atención al público ubicado en las zonas que se definan.

En relación a este punto y por las características del proyecto “ONNI Inteligencia de Negocios” se toma como ubicación de clientes a toda la Argentina. Es decir, “ONNI Inteligencia de Negocios” comercializa un software de captación y gestión de datos que se compone de varios sistemas, entre ellos su aplicación móvil, y una plataforma web de autogestión del estilo Saas, por lo cual, las zonas geográficas no representan una restricción. A los efectos de este trabajo se considera como zona a toda la república argentina.

- *Tipo de Cliente*
 - *Industria*

Cualquier empresa que vende a clientes empresariales de diversas industrias quiere segmentar su mercado por industrias. Sin embargo, la empresa haría mejor si segmentara su mercado potencial por tipo de cliente y luego por especialidad, con el fin de satisfacer más cabalmente las necesidades de organizaciones de un número limitado de segmentos. (W. Staton, M. Etzel y B. Walker., 2007).

El proyecto se basa en ofrecer un servicio a empresas que, a través de una aplicación móvil de uso público, plataformas web del estilo Saas y demás sistemas, puedan medir, controlar y exponer sus variables de marketing, pero, como se dijo, dentro de todo lo referido al marketing, “ONNI Inteligencia de Negocios” intenta especializarse aquellas empresas que comercializan productos o servicios a través de puntos de venta al público. En función de lo mencionado anteriormente, se define que la industria en la cual “ONNI Inteligencia de Negocios” debe

concentrar sus esfuerzos es en aquellas empresas que se desempeñan en la Industria del Retail, pudiendo no ser necesariamente una empresa de retail específicamente, por ejemplo, cadenas de comida rápida, peluquerías, agencias de auto, agencias de turismo, de telecomunicaciones, que deseen realizar cliente incognito en sus sucursales, etc. Estas empresas son, por mayoría, las que comercializan sus productos o servicios a través de puntos de venta de atención al público.

Además, por las características legales del servicio que ofrece “ONNI Inteligencia de Negocios”, todos los datos e información relevada en los puntos de venta para sus clientes, pertenece a ONNI, por lo cual, se incluye en este sentido, la posibilidad de vender dos o más veces la misma información, por ejemplo, “Jumbo Supermercados” solicita medir por marca, cual es el facing y el market share que tienen los productos de Café Instantáneo en sus góndolas, esta misma información, una vez obtenida en sus puntos de venta por los usuarios de ONNI App móvil, se entrega a Jumbo como resultado del servicio, y se puede ofrecer, a todos los proveedores de Café Instantáneo, para que conozcan cuál es su facing, en este caso, en la cadena de Jumbo. Esto último mencionado, permite que los recursos empleado sean utilizado para generar múltiples ventas, es decir, el proyecto permite practicar el cross selling, o venta cruzada.

No obstante, hay un tercer negocio que se genera con el simple hecho de que un usuario se tome la tarea de levantar un dato, y es que, a través de una simple consulta, se puede consultar al usuario si el producto que está midiendo lo ha consumido, si le parece de calidad, o simplemente si lo volvería a consumir, lo que genera información muy valiosa para las marcas, que también puede ser ofrecida a ellas a través de un informe modelado similar a por el cual nos contrataron.

En relación a lo mencionado por Staton respecto a tipo de cliente y especialidad se define que “ONNI Inteligencia de Negocios” no se ve limitada, ya que cualquier especialidad o rubro que puede ser abarcado por los servicios que ONNI ofrece, pero a los fines de este trabajo, se limita a los siguientes rubros:

- Supermercados y Autoservicios.
- Tiendas de Conveniencia.
- Comida Rápida, café y heladerías.

- *Tamaño*

El tamaño del cliente empresarial puede calcularse con factores tales como el volumen de ventas, número de empleados, número de instalaciones fabriles y número de oficinas de ventas (W. Staton, M. Etzel y B. Walker., 2007).

En relación a este punto, el proyecto de “ONNI Inteligencia de Negocios” se limitará a abordar aquellas empresas que posean sus productos o servicios en al menos 5 puntos de ventas de atención al público (pudiendo ser casa central y sucursal).

Es una realidad conceptual que se intenta cumplir, pero, por lo general, cuando las empresas tienen distintos puntos de venta, una política muy utilizada es estandarizar todas sus variables, para que el negocio sea más fácil de ejecutar y controlar, “ONNI Inteligencia de Negocios”, intenta brindar una herramienta de bajo costo y autoadministrable para ayudar a controlar, entre otras cosas, si se están cumpliendo las estandarizaciones en los locales o sucursales que desde casa central se ordenan.

- *Estructura de la organización*

Departamentos de compras para controlar la entrada de información, reducir el número de alternativas y llevar a cabo las negociaciones. Vender a esas compañías requeriría un esfuerzo de venta personal sólido y dirigido específicamente a los ejecutivos de compras (W. Staton, M. Etzel y B. Walker., 2007).

El servicio que ofrece “ONNI Inteligencia de Negocios” requiere de empresas que posean tan solo una persona con orientación al marketing, gracias a que es un servicio que se auto administra, una vez que la decisión gerencial de optar por la suscripción a este servicio es tomada, se necesita de una persona que, a través de la plataforma web, solicite las mediciones y controles sobre las variables de marketing que se desean obtener, y luego el resto del proceso consiste en que el cliente y a quien ellos autorice, ingresen al portal web para observar sus resultados.

En este punto, se puede agregar, que son de gran interés, las empresas que funcionan como franquicias, debido a que, por lo general existe una gran estandarización que debe controlarse.

- *Criterios de Compra*

Todos los compradores quieren calidad, precios bajos y entrega a tiempo; sin embargo, en cada mercado hay grupos para los que uno de estos u otro criterio de compra es particularmente importante (W. Staton, M. Etzel y B. Walker., 2007).

En relación a este punto, se puede decir que “ONNI Inteligencia de Negocios” cumple con los requisitos que se enuncian, pero, es importante recalcar que por la modalidad de autoadministrable que posee el servicio, existan empresas que prefieran una atención personalizada, para lo cual, “ONNI Inteligencia de Negocios” tendrá representantes exclusivos, para atender a quienes requieran atención personalizada. Por lo cual, se entiende que en principio no hay que limitar al mercado en función de esta variable.

- *Condiciones de Transacción*

Las circunstancias de la transacción también pueden ser la base para segmentar un mercado. Los vendedores pueden tener que modificar sus esfuerzos de marketing para manejar diversas situaciones de compra, tasas de uso, procedimientos de compra, tamaño de los pedidos o requisitos de servicio (W. Staton, M. Etzel y B. Walker., 2007).

- *Situación de Compra*

Staton hace referencia a compras nuevas o bien compras programadas o recompras. “ONNI Inteligencia de Negocios” se trata de la comercialización de un servicio existente de una manera innovadora, por lo que se trataría de compra nueva para las empresas por un servicio a mediano/largo plazo (W. Staton, M. Etzel y B. Walker., 2007).

- *Tasas de Uso*

Los mercados de la mayor parte de los productos pueden dividirse en usuarios habituales, usuarios esporádicos y no usuarios (prospectos). Los usuarios frecuentes son los más atractivos por el volumen de sus compras, pero también generan mucha competencia (W. Staton, M. Etzel y B. Walker., 2007).

En este sentido, se puede segmentar a las empresas que necesitan hacer mediciones y controles de sus variables de marketing de manera puntual y con un fin específico, por ejemplo, la

medición de una campaña de marketing en particular, y otras en cambio, de manera periódica deciden controlar sus variables, por ejemplo, la correcta fijación de precios. Por lo que “ONNI Inteligencia de Negocios” abarca ambos segmentos.

○ *Procedimiento de Compra*

Los productos pueden arrendarse, financiarse o adquirirse directamente. Los precios se imponen, negocian o proponen en una subasta (W. Staton, M. Etzel y B. Walker., 2007).

En este caso, al tratarse de un servicio que se comercializa a través de una plataforma web del estilo SaaS, los precios son ciertos y variables en función del servicio demandado. Por ejemplo, la cantidad de puntos de ventas que se quieran medir y controlar será un factor determinante del precio.

En función a los parámetros definidos anteriormente:

- Ubicación: Argentina
- Tipo de Cliente: supermercados, tiendas de conveniencia, comida rápida, café y heladerías.
- Tamaño: al menos 5 puntos de venta.
- Estructura de la organización: no hay restricción.
- Criterios de compra: no hay restricción.
- Situación de compra: no hay restricción.
- Tasas de uso: no hay restricción.
- Procedimiento de compra: no hay restricción.

Debido al gran volumen del mercado objetivo que se define, es casi imposible, a los fines de este trabajo, lograr una estimación realmente aproximada. Por lo tanto, a los fines de exponer un número representativo, se procede a calcular en función de las empresas existentes de cada rubro: supermercado, tiendas de conveniencia, tiendas de comida rápida, tiendas de café y heladerías.

Según información buscada en páginas web detalladas en el apartado de “Referencias”,

se puede obtener datos relevantes a los fines de la estimación de la demanda:

- Supermercados y Tiendas de Conveniencia:

Según un estudio realizado por:

<http://diarioretailsudamericabusiness.com/do/actualidad-del-supermercadismo-en-argentina-y-proyeccion-del-mercado/>.

“En Argentina existen actualmente 16.683 establecimientos de autoservicio, contando entre ellos hipermercados, supermercados, super discounts y autoservicios de proximidad”

Estos puntos de ventas son controlados por al menos **78 empresas** distintas que poseen más de 5 puntos de venta, entre las cuales se pueden observar como más representativas:

Día
Carrefour
Átomo
Súper Veá
La Anónima
Easy
Diarco (M)
Wal-Mart
Maxiconsumo (M)
Hipermercado Libertad (M)
Jumbo
Makro (M)
Vital (M)

- Tiendas de Comida Rápida, cafeterías y heladerías:

Según la información que se puede obtener de la web en el 2016 existían más de 9422 puntos de venta de comida rápida, cafeterías y heladerías que pertenecen a cadenas de más de 5 locales, siendo en total más de 300 empresas distintas. Entre las más representativas se encuentran:

Mc Donalds
Balcarce
ITAMAE SUSHI
Dean & Dennys
Burguer King
Wendys
Mostaza
Starbucks
Café Martínez
Havanna
Freddo

Por lo cual, a los fines de este trabajo, se deja constancia de dos números que son interpretados como relevantes a los fines de obtener una estimación de la demanda. Por un lado, es el número de distintas empresas, que según los criterios que se nombran anteriormente, tienen más de 5 locales de atención al público. Y por otro lado es la cantidad locales de atención al público o puntos de venta que tienen en el mercado estas empresas.

Es importante mencionar que no se realiza una estimación del segmento de demanda que surge casi de manera directa en el análisis de este negocio, es decir, las distintas marcas de los productos que se comercializan en los puntos de venta. Por ejemplo, en un supermercado, pueden existir más de 3000 marcas distintas, de las cuales, se sabe que la mayoría son controladas por grandes grupos como P&G o Unilever, pero que, a los fines de estimarlo como demanda, puede segmentarse, por ejemplo, por división de familia de productos, siendo estos una cantidad de demanda diferente a que, si tomamos a P&G como solo un potencial cliente, llevando el análisis a un nivel de complejidad que supera los alcances de este trabajo.

En resumen, obtenemos un mercado objetivo de:

- **378 Empresas**
- **26105 puntos de venta.**

B. SEGMENTACIÓN DE MERCADO OBJETIVO DE “ONNI INTELIGENCIA DE NEGOCIOS” COMO APP MÓVIL DE USO PÚBLICO:

Como se mencionó anteriormente, es importante entender que se practican dos segmentaciones de mercado objetivo distintas debido a que se trata de un negocio que involucra dos elementos cruciales para su éxito, ya que el servicio que ONNI ofrece a las empresas está condicionado por la cantidad y calidad de usuarios que tenga la comunidad que “ONNI App Móvil” posea, ya que estos son los que realizan la parte más importante del servicio que es la obtención de datos.

Es necesario entonces aclarar, que la segmentación que aquí se realiza es con el objeto de agrupar los potenciales clientes, en este caso usuarios que deben descargar la app, para que los esfuerzos de marketing se concentren en los grupos o subgrupos que estratégicamente se definan. Por ejemplo, en cuanto a las zonas geográficas de publicidad, se priorizan aquellas zonas geográficas que más productos o servicios en punto de ventas tenga los clientes de ONNI como empresa de servicio, es decir, o se hacen esfuerzos de publicidad de la App en zonas que no existan mediciones o levantamiento de datos de clientes de ONNI como empresa de servicio por hacer.

Para realizar esta segmentación de mercados, se utilizarán criterios demográficos, y, el primer inciso “*sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente*” de los autores del modelo CANVAS que anteriormente se mencionó.

Criterios Demográficos

- Ubicación: como se ejemplificó anteriormente, este criterio depende de la ubicación de los puntos de venta donde las empresas que son potenciales clientes de “ONNI Inteligencia de Negocios”, como empresa B2B, tienen sus productos. En este caso, se define que Argentina es el segmento.
- Género: indistinto.
- Edad: respecto a la edad se definen como la población mayor a 18 años que tiene acceso a aplicaciones móviles.
- Estrato Social: el estrato social de los usuarios de “ONNI App Móvil” debe ser el suficiente como para tener acceso a un teléfono celular con internet móvil, definiendo como indicador la pobreza según el Indec, entendiendo que una persona en esta situación

satisface otras necesidades, anteriores a la de acceder a un teléfono celular con tecnología móvil.

- Ocupación: la ocupación de los usuarios de “ONNI App Móvil” no es una restricción de uso, cualquier persona mayor a 18 años, sea profesional, personal no calificado, o empleado de cualquier organización, puede descargar y hacer uso de “ONNI App Móvil” mientras recibe a cambio dinero por sus tareas.

En función a los criterios mencionados aquí arriba y los datos obtenidos de <https://www.indec.gob.ar/> y un estudio realizado por la UCES (Universidad de Ciencias Empresariales) en el año 2017 obtenemos:

42.848.228 Habitantes Totales del Territorio Argentino

29.586.953 Habitantes Mayores a 18 años.

76,4% (en promedio) de los habitantes mayores a de 18 años no están en situación de pobreza.

22.604.432 publico objetivo de “ONNI App Móvil”.

Criterio según las Necesidades

Para abordar este criterio se cita Maslow que, en su teoría sobre la jerarquía de las necesidades, brinda conceptualmente un escalafón de distintas necesidades que el ser humano tiene, comenzando por las más básicas como las fisiológicas, y que a medida que estas se van satisfaciendo, toman relevancia las siguientes, como la necesidad de seguridad, las necesidades sociales, la necesidad de autoestima y por último la necesidad de autorrealización. (Maslow A., 1943)

LA PIRÁMIDE DE MASLOW



(Fuente: Imagen obtenida de internet <http://davidtejo.com/wp-content/uploads/2016/06/maslow.jpg>).

Según esta teoría, y entendiendo que “ONNI App Móvil”, retribuye con dinero a los usuarios que completen tareas a través de la app, el segmento de necesidades que se busca cubrir son las necesidades de Seguridad.

No obstante, como “ONNI App Móvil”, en su funcionamiento consta de un perfil personal por usuario, que en función de las tareas que realice y con la calidad que las haga, podrá subir de “nivel” para habilitar tareas que requieran de mayor experiencia, un rango de necesidad a cubrir, también son las necesidades de autoestima, en la cual, a medida que el usuario logre mejor “nivel” podrá sentirse reconocido por sus esfuerzos.

Por último, pero no por ello menos importante, se considera que las ONG’s a las cuales ONNI, sus clientes, y los usuarios de “ONNI App Móvil” les donan, son clientes indirectos, por no ser los beneficiarios directos del producto, pero que, mediante este negocio, se satisfacen, según Maslow, las necesidades de Básicas y de Seguridad.

2. PROPUESTA DE VALOR

Los autores del modelo CANVAS manifiestan que en este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

Más precisamente...

“La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes” (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

El módulo, comienza con preguntas como:

- *¿QUÉ VALOR PROPORCIONAMOS A NUESTROS CLIENTES?*

“ONNI Inteligencia de Negocios” brinda valor a sus 2 tipos de clientes, primero a las empresas que contratan los servicios de ONNI, ya que les permite obtener información de sus variables de marketing de manera inmediata y a un costo significativamente menor respecto al mercado, mientras se los hace protagonista de una causa solidaria, ya que cada vez que contraten los servicios de “ONNI Inteligencia de Negocios”, gracias a su demanda de tareas, que son efectuadas y completadas por los usuarios de “ONNI App Móvil”, estarán donando el mismo importe pagado a 3 ONG’s.

En segundo lugar, brinda valor a los usuarios de “ONNI App Móvil”, ya que les permite ser una fuente de ingresos sin horarios ni obligaciones, y como se mencionó en el párrafo anterior, también se los hace protagonistas de una causa solidaria, ya que gracias a las tareas que ellos completen de manera correcta, estarán donando, a través de “ONNI Inteligencia de Negocios”, el mismo importe a 3 ONG’s.

- *¿QUÉ PROBLEMA DE NUESTROS CLIENTES AYUDAMOS A SOLUCIONAR?*

A las empresas que son clientes de ONNI como servicio B2B se soluciona el problema presupuestario y económico que conlleva medir, controlar y auditar las variables de marketing de su negocio, pudiendo destinar ese presupuesto otras acciones de mercado, o bien a reducir

sus markups a la hora de fijar los precios de sus productos, logrando así un posicionamiento más competitivo en cuanto a precios. Por otro lado, a los clientes usuarios de “ONNI App Móvil”, más que solucionar un problema, se le agrega una posibilidad de generar ingresos.

Existe un problema que es común a los 2 tipos de clientes de ONNI y es satisfecho por este modelo de negocio. El problema de querer comprometerse con una causa solidaria y no saber cómo hacerlo, o no tener el tiempo ni el dinero suficiente para hacerlo.

- *¿QUÉ NECESIDADES DE LOS CLIENTES SATISFACEMOS?*

Como se expresa en el módulo de Segmento de Clientes, a los clientes usuarios de “ONNI App Móvil” se le satisfacen 2 tipos de necesidades según la pirámide de Maslow, las necesidades de Seguridad, y las de Autoestima.

Para hablar de las necesidades que satisface “ONNI Inteligencia de Negocios” como empresa de servicios B2B a sus clientes se cita a Manuel Carral, que describe las necesidades de Maslow, pero en vez de centrarse en las necesidades de las personas se centra en la de las empresas.

“Necesidades Básicas Empresariales: Una empresa al atender al primer escalón de la pirámide, está procurando satisfactores estructurales, sean: edilicios, maquinaria, transporte, materias primas, estructuras virtuales, software, recursos, etc.

Necesidades de Seguridad Empresarial: son las que hacen, a la factibilidad, de dinamizar los procesos, de producción, de contar con un equipo de trabajo, que dinamicen todas las estructuras referidas en las Necesidades Básicas Empresariales. Una empresa debe contar con la logística que asegure, su funcionamiento, el cumplimiento de sus compromisos asumidos, brindando la predictibilidad necesaria para planear objetivos a plazo mediano. Cuando una empresa, satisface esta necesidad, logra eficacia y eficiencia en su funcionamiento.

Necesidades Sociales Empresariales: una empresa debe hacia afuera generar sus espacios de comunicación, trazar el puente entre la oferta y la demanda. Y hacia adentro, generar espacios positivos para sus recursos humanos.

Necesidades de Autoestima Empresarial: Cuando la empresa ha satisfecho todas las necesidades precedentes, (Estructura, Funcionamiento, mercado), puede atender a su

posicionamiento en el segmento de mercado, en esta necesidad la empresa perfila que estrato particular que apunta del mismo, el producto/servicio, diferencial.

Necesidades de Autorrealización Empresarial: Cuando la empresa a satisfecho su necesidad de Autorrealización, ha logrado plasmar en la realidad, su “Misión de Empresa”, la misión para la empresa, es lo que el sentido de la vida para el individuo, es el “paraqué” y el “hacia dónde” (Maslow A., 1943).

En este sentido, se define que “ONNI Inteligencia de Negocios” como empresa de servicios B2B, les satisface a sus clientes las necesidades de “Seguridad” y “Autoestima Empresarial”.

- *¿QUÉ PAQUETES DE PRODUCTOS O SERVICIOS OFRECEMOS A CADA SEGMENTO DE MERCADO?*

“ONNI Inteligencia de Negocios” como empresa de servicio B2B les ofrece a sus potenciales clientes:

- Medición de NSG.
- Encuestas sobre consumo interno a los usuarios
- Monitoreo de Precios
- Medición de Implementación de Exhibiciones
- Medición de Facing y Marquet Share
- Estudios de Planograma
- Seguimiento de Comportamiento de Ventas
- Seguimiento de Quiebres de Stock
- Mystery Shopper
- Medición de Campañas (Control de Material POP, de Exhibiciones, etc)
- Control de Pautas de Estandarización (Apariencia del local, vestimenta empleados, formalidades).
- Cubicación
- Gestión de Modelos BI
- Información mediante encuestas sobre percepción de productos.
- Otros

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur detallan, además, una lista que, aunque se dice incompleta, enuncia cuales son los elementos que pueden contribuir a la creación de valor para el cliente, los cuales, a los fines de este trabajo solamente se nombran y agregan comentarios relevantes al negocio.

a) Novedad

En este caso, “ONNI Inteligencia de Negocios” es un negocio novedoso, ya que, a través de las economías y consumos colaborativos, permite a las empresas hacerse de información de mercado a un costo sustancialmente menor respecto a la competencia, y los usuarios de “ONNI App Móvil” se les retribuye mediante dinero por una actividad con su teléfono celular. Es, además, la primera empresa de servicios de investigación de marketing que dona a diferentes ONG’s.

b) Mejora el Rendimiento

“ONNI Inteligencia de Negocios” nace a partir de una necesidad de mejorar el rendimiento de las empresas de servicio de investigación de marketing desde varios aspectos:

- ✓ Económico: ofrece precios muy por debajo de la media del mercado.
- ✓ Oportunismo: les brinda a las empresas un servicio más rápido y oportuno.
- ✓ Exactitud: a través del funcionamiento de ONNI para recolectar los datos que necesita, se obtiene un grado de exactitud mayor, ya que, el dato no es relevado por una sola persona, sino que 2 o más usuarios son enviados a realizar la misma tarea, y además otro usuario que por su performance en el tiempo adquirió un nivel superior, es quien controla que la tarea realizada por los usuarios cumpla con lo solicitado.

Además, gracias a su causa solidaria, mejora, aunque sea poco, el rendimiento de la redistribución del dinero dentro de la comunidad.

c) Personalización

Es en este punto, donde toma especial relevancia la propuesta de ONNI al donar a diferentes ONG’s el mismo dinero que paga a los usuarios de “ONNI App Móvil” por sus tareas realizadas.

Esto les permite a las empresas que son clientes de “ONNI Inteligencia de Negocios” y a los usuarios de “ONNI App Móvil” sentirse protagonistas de una causa social y solidaria.

d) Diseño

A través de las alianzas comerciales con las que ONNI desarrolla sus actividades, el diseño del servicio que ofrece, le permite desde lo funcional, lo comunicacional y lo visual superar cualquier expectativa. Es quizás de gran atractivo el diseño funcional de ser una empresa de servicios que dona según las tareas que sus usuarios (el público en general) realicen.

e) Marca/Status:

Como se mencionó anteriormente, las alianzas comerciales con las que ONNI desarrolla sus negocios le permite situarse en un Status más que aceptable. Gracias a trabajar con QlikView, con Mercado Pago, y el hecho de que ONNI dona a diferentes ONG´s la misma cantidad de dinero que pague a los usuarios por sus tareas, le da un status por demás aceptable.

f) Precio:

Este elemento debe analizarse para los 2 tipos de clientes a los cuales ONNI está dirigido, por un lado, a las empresas que contratan los servicios se les ofrece un precio significativamente menor en comparación con el resto del mercado. Por otro lado, el elemento “precio” cuando hablamos de los usuarios de “ONNI App Móvil”, se refiere al dinero que reciben por sus tareas realizadas correctamente. En este sentido, se estima que un usuario que se dedique tiempo completo (realizando 15 tareas diarias, 5 días a la semana) a realizar tareas puede alcanzar los \$12.500 mensuales, lo que a la fecha de realización de este trabajo de investigación significa un Salario Mínimo Vital y móvil según Ley de Contrato de Trabajo Ley N° 20.744

g) Reducción de Costos:

En la actualidad, cualquier empresa de Investigación de Marketing que debe realizar levantamiento de datos para sus clientes, por ejemplo, para una cadena de Supermercados, debe tener físicamente empleados que estén en cada uno de los puntos de venta que esta cadena solicita medir. Esto, en un país de 2.780.400 km² como es Argentina requiere una distribución territorial de recursos humanos muy significativa, con todo lo que impositivamente esto conlleva

lo que se traduce en una estructura de costos que deben significar mínimamente un %50 de los costos fijos de cualquier empresa. En cambio, “ONNI Inteligencia de Negocios”, gracias a su app móvil de uso público, permite brindar un servicio más preciso, rápido y económico con una estructura de recursos humano en relación de dependencia casi nula.

Es esta causa la motivante de que “ONNI Inteligencia de Negocios” puede brindar al mercado un precio muy por debajo de la media. Esto se traduce automáticamente en una reducción de los costos que debe afrontar una empresa a la hora de requerir medir y controlar sus variables de marketing.

h) Reducción de Riesgos

Al adquirir los servicios de ONNI les permite a sus clientes reducir riesgos:

- ✓ Económicos: como se dijo anteriormente es un servicio por demás económico.

i) Accesibilidad:

“ONNI Inteligencia de Negocios” a través de su precio le permite acceder a pequeñas cadenas con presupuestos limitados a un excelente servicio de investigación de marketing.

Además, por su formato autoadministrable del tipo Saas, le permite a cualquier empresa del país acceder al servicio.

j) Comodidad / Utilidad

Como se dice anteriormente, el formato autoadministrable tipo Saas permite ser de gran utilidad y comodidad para las empresas que desean contratar los servicios, ya que tan solo ingresando a la página web de ONNI pueden demandar las tareas y esperar por sus resultados.

En resumen, a los fines de este trabajo, se puede decir que la propuesta de valor de un negocio, es en definitiva aquello que lo hace único frente a la competencia.

En el caso de “ONNI Inteligencia de Negocios” se trata de la primera empresa de investigación de marketing que utiliza herramientas móviles a través de las cuales le permite a la comunidad retribuir por sus tareas a través de dinero, y donar la misma cantidad de dinero a diferentes ONG’s.

Se puede afirmar con certeza que “ONNI Inteligencia de Negocios” ofrece valor, y es única respecto a su competencia, ya que se habla de un negocio que ofrece un servicio de muy bajo costo y de gran calidad a empresas, que retribuye a la comunidad y que la compromete con una causa solidaria.

Lo mencionado anteriormente se resume de la siguiente manera:

Servicio de Bajo Costo

“ONNI Inteligencia de Negocios”, realiza sus actividades con una estructura de costos fijos muy inferior a la que deben solventar sus competidores, empezando por el recurso humano.

Gran Calidad

Gracias a la experiencia de sus socios fundadores, y de las alianzas comerciales que ONNI realiza con sus proveedores, se garantiza un servicio de gran calidad e inmediatez.

Retribuye a la Comunidad

Siendo “ONNI App Móvil” el CoreBusiness de este negocio, por cada tarea que un usuario termine de manera correcta se lo recompensa con dinero virtual, que puede ser canjeado por dinero en efectivo a través de cuenta bancaria, o gracias a uno de los aliados claves del negocio que es Mercado Pago.

Compromete con una causa solidaria

Es, por lejos, la característica que más valor agregado desde el punto de vista del bien común y de la economía social.

Por cada usuario que recibe una retribución por tarea completada de manera correcta a través de “ONNI App Móvil”, “ONNI Inteligencia de Negocios” dona el mismo importe a diferentes ONG´s. En realidad, es la empresa que gracias a su demanda un servicio de investigación de marketing, y el usuario de “ONNI App Móvil” quien, gracias a su tarea completada correctamente, ayudan a las ONG´s.

Se seleccionan y se formaliza un convenio de donación por 2 años con 3 ONG´s como beneficiarias de estas donaciones. Una vez cumplido los 2 años, los convenios se renuevan con

las mismas ONG´s o bien se analiza la opción de incluir nuevas o cambiar las existentes. Los primeros 2 años se benefician ONG´s que abarcan las siguientes temáticas:

- **Educación:** “Fundación Ruta 40”.



- **Vivienda:** “Fundación Techo”.



- **Desnutrición:** “Fundación Banco de Alimentos”.



3. CANALES

En función a lo que mencionan los autores del libro “Generación de Modelo de Negocios” este módulo debe explicar el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

“Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- *Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;*
- *Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;*
- *Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos*
- *Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;*
- *Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.”*

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales. (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Equipo comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Ventas en internet					
Socio	Tiendas propias					
	Tiendas de socios					
	Mayorista					

(Fuente: Imagen extraída de Libro “Generación de Modelo de Negocios” de Osterwalder y Pigneur)

En función a lo expuesto por los autores mencionados, se puede afirmar que “ONNI Inteligencia de Negocios” como empresa de servicio y como “ONNI App Móvil”, aborda las 5 fases del canal. A continuación se explican cómo se componen:

FASE 1 INFORMACIÓN - ¿CÓMO DAMOS A CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE NUESTRA EMPRESA?

Se debe diferenciar de manera muy clara que se intenta dar a conocer dos productos distintos, para público distintos.

Por un lado, “ONNI App Móvil” debe comunicarse de manera masiva, a la población en general, mientras que “ONNI Inteligencia de Negocios” como servicio B2B a empresas se comunica de manera segmentada a las empresas que se definen como clientes potenciales. A los fines de este trabajo se definen (ver capítulo de segmento de clientes) empresas de Argentina con productos o servicios en la industria del retail y en más de 5 locales de atención al público.

Comenzando por “ONNI Inteligencia de Negocios” como servicio B2B para empresas, se debe definir el objetivo y los medios de comunicación para informar.

Objetivo de la comunicación de “ONNI Inteligencia de Negocios” como servicio B2B para empresas.

Se define que la comunicación tiene como objetivo posicionar la marca en la mente de los potenciales clientes y generar interés en los servicios que se ofrecen, a más del %50 de la segmentación del mercado realizada (ver capítulo 1 de segmentación de mercado) durante el transcurso de un año.

Medios de la comunicación de “ONNI Inteligencia de Negocios” como servicio B2B para empresas:

Para cumplir el objetivo se definen los siguientes medios de comunicación:

- Network:

Uno de los medios necesarios a utilizar para comunicar son la red de contactos de los socios, así como también de las ONG’s que se ven beneficiadas con “ONNI App Móvil”. A través de ellos es posible, mediante reuniones, dar a conocer la marca y el servicio.

- Evento Apertura

Se plantea un evento de apertura, en donde los invitados principales sean las ONG's, nuestros aliados estratégicos, clientes potenciales, prensa y los equipos que conforman "ONNI Inteligencia de Negocios".

- Eventos

Otro medio a utilizar es la participación activa en eventos. Estos pueden ser mediante la puesta de un Stand en Congresos y Ferias de distinta índole, por ejemplo:

- ✓ Eventos, Ferias, Exposiciones o Workshop de Franquicias
- ✓ Eventos, Ferias, Exposiciones o Workshop de Supermercadistas
- ✓ Eventos, Ferias, Exposiciones o Workshop de Tecnologías.
- ✓ Demás, relacionadas al proyecto.

- WebSite

"ONNI Inteligencia de Negocios", tiene un sitio web estratégicamente diseñado para satisfacer en cuanto a lo informativo y explicativo a todo aquel que ingrese al sitio como función "ONNI Inteligencia de Negocios", su app móvil, sus donaciones, etc.

- Campañas de mailing

Gracias al acceso a distintas bases de datos, se envían mails informativos acerca de "ONNI Inteligencia de Negocios" a los potenciales clientes.

- Indirecto

La comunicación masiva que se realiza para "ONNI App Móvil", genera un posicionamiento indirecto de la marca en la mente de empresarios.

- Cartelería en vía publica

Existen a la vista, múltiples opciones de implementar la publicidad mediante la cartelería en vía pública, o en subtes, líneas de colectivos o trenes, Edificios, rutas, etc.

Por otro lado, para dar a conocer “ONNI App Móvil”, es necesario definir que “ONNI App Móvil” realiza publicidad/promoción, que a los fines de este trabajo se entienden similares.

Objetivo de la Publicidad “ONNI App Móvil”

Dar a conocer “ONNI App Móvil” como una aplicación de uso público que permite ganar dinero y ayudar a ONG’s realizando simples tareas. Esto debe posicionarse en al menos el %10 de la población argentina en el transcurso de 1 año.

Medios para Hacerlo

- Radio

A través de mensajes publicitarios estratégicamente creados y pagados según programa, zona y horario.

- TV

No se destina presupuesto para publicidad en TV debido al gran costo. Si se crean y piensan discursos para aprovechar las notas a las que puedan ser invitados los referentes de la empresa.

- Publicidad Gráfica

- Folletos

Folletos impresos en papel a entregarse en la vía pública, en eventos, en supermercados, etc.

- Cartelería en vía publica

Existen a la vista, múltiples opciones de implementar la publicidad mediante la cartelería en vía pública, o en subtes, líneas de colectivos o trenes, Edificios, rutas, etc.

- Redes Sociales

Ya en el año 2018, las redes sociales albergan un potencial público masivo al cual debe llegarse, ya sea mediante anuncios en Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, etc.

- WebSite

“ONNI Inteligencia de Negocios”, tiene un sitio web estratégicamente diseñado para satisfacer en cuanto a lo informativo y explicativo a todo aquel que ingrese al sitio como función “ONNI Inteligencia de Negocios”, su app móvil, sus donaciones, etc.

Como se menciona varias veces en este trabajo, el éxito de este negocio depende de la cantidad y calidad de usuarios que posea “ONNI App Móvil”, ya que son estos los que relevan los datos necesarios para generar la investigación de mercado que las empresas demandan a “ONNI Inteligencia de Negocios”, pero... si no hay demanda de servicios de investigación de mercado por parte de las empresas, no existen tareas para hacer por los usuarios de la app móvil. El desarrollo del proyecto se encuentra ante un dilema, el cual, se explica cómo se aborda en el capítulo de “Actividades Clave”, pero que a los fines de este módulo se resume en comunicar ambos, “ONNI App Móvil” y “ONNI Inteligencia de Negocios”, de manera paralela, a los segmentos de cliente que cada uno corresponda, es decir, empresas, por un lado, usuario de app móvil por otro. Mientras las empresas se definen por demandar los servicios de “ONNI Inteligencia de Negocios”, se destina capital de trabajo para financiar el pago de 10.000 tareas “fantasmas” (es decir, investigaciones de marketing para “x” empresas reconocidas para que luego se generen informes y se los va a visitar con los reportes terminados como “muestra” de los servicios) a los usuarios que comienzan a descargar, probar y utilizar “ONNI App Móvil”.

Se define a continuación las etapas en las que se realiza la comunicación de “ONNI App Móvil”:

1) Comunicación informativa y explicativa acerca de “ONNI App Móvil” mediante publicidad en las calles. Se destina un presupuesto en publicidad por 6 meses en espacios pagos como:

- Mobiliario Urbano Digital
- Kioscos Digitales
- Gráficas en Metrobus y Subte

2) Comunicación informativa y explicativa acerca de “ONNI App Móvil” mediante radios y notas eventuales en TV.

De manera constante se realiza comunicación de carácter informativo y explicativo acerca de ONNI App Móvil mediante publicidad en las redes sociales y los canales de las ONG’s.

La sinergia con las ONG´s se comienza desde el inicio del proyecto, ya que, siendo beneficiarias de las actividades de ONNI, se planifica y ejecuta estratégicamente una comunicación a través de los canales que las ONG´s manejen (página web, mail, redes sociales, eventos a beneficio, radio, TV, etc.) en donde el mensaje que transmiten consiste en posicionar en la mente de los receptores que descargando y realizando las tareas que “ONNI App Móvil” demanda, ganan dinero, y además, el mismo importe de dinero que ganan vuelve a las ONG´s como donación.

De forma paralela, “ONNI Inteligencia de Negocios” realiza de forma propia acciones publicitarias en sus redes sociales, mail, website etc.

En el Anexo 1 se adjuntan imágenes ilustrativas

FASE 2 EVALUACIÓN: ¿CÓMO AYUDAMOS A LOS CLIENTES A EVALUAR NUESTRA PROPUESTA DE VALOR?

En ambos casos, tanto para “ONNI App Móvil” como para “ONNI Inteligencia de Negocios” como servicio B2B para empresas, los clientes que eligieron usar la aplicación, o bien contratar los servicios de ONNI, deben hacer un juicio de valor del servicio recibido.

Se plantea entonces, la posibilidad de que este juicio de valor lo manifiesten mediante encuestas de calidad que se realizan, mediante la App Móvil en el caso de “ONNI App Móvil”, y mediante la plataforma web en caso de “ONNI Inteligencia de Negocios”.

Es una filosofía de ONNI brindar siempre excelencia en sus servicios, por lo que estas devoluciones deben ser utilizadas como una herramienta de atracción de nuevos usuarios y clientes.

FASE 3 COMPRA: ¿CÓMO PUEDEN COMPRAR LOS CLIENTES NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS?

En el caso de los usuarios de “ONNI App Móvil” no deben efectuar una compra, ya que se trata de una aplicación de uso público y gratuito.

En cambio, en el caso de los clientes de “ONNI Inteligencia de Negocios” como servicio B2B para empresas, deben adquirir el servicio mediante medios electrónicos de pago, a través de la plataforma web que se habilita para administrar y gestionar las investigaciones de mercado que desean realizar.

Para los primeros clientes, y en especial para aquellos grandes clientes, se destina un equipo de ventas (o ejecutivos de cuenta) que los visita y atiende de manera personalizada.

FASE 4 ENTREGA: ¿CÓMO ENTREGAMOS A LOS CLIENTES NUESTRA PROPUESTA DE VALOR?

En el caso de los usuarios de “ONNI App Móvil” acceden de manera voluntaria (y coaccionada mediante la publicidad) a las tiendas de Google Play o Appstore para descargar y comenzar a usarla.



En cambio, a los clientes de “ONNI Inteligencia de Negocios” como servicio B2B para empresas, se procede a entregar el acceso mediante usuario y contraseña a un sistema dedicado y personalizado alojado en una plataforma web, en donde se exponen los resultados de la investigación de mercado solicitada.



Imagen extraída de <https://i.linio.com/p/66b8fcf2f20fc917d52c5c2fdf853a3b-product.jpg> y editada por el autor del trabajo.

De manera especializada, y en caso de que los clientes lo requieran, se destina al equipo de ventas (o ejecutivo de cuentas) a informar y comunicar los resultados a los clientes a través de reuniones presenciales y presentaciones.

FASE 5 POSVENTA: ¿QUÉ SERVICIO DE ATENCIÓN POSVENTA OFRECEMOS?

En cuanto a los usuarios de “ONNI App Móvil” se les ofrece un servicio de “post venta” (entendiendo que los usuarios de app móvil no compran nada, a los fines de este párrafo se acepta el concepto) que les permite gestionar cualquier duda o consulta respecto al funcionamiento de la aplicación, sus pagos, formas de cobro, destino de las donaciones, ranking, etc.

Por otro lado, a los clientes de “ONNI Inteligencia de Negocios” como servicio B2B para empresas, obtienen un permanente servicio postventa, ya que se destina un equipo de soporte técnico para satisfacer cualquier duda, inquietud o problema que surja del uso de la plataforma web, de los informes, etc.

Canal de distribución del servicio “ONNI Inteligencia de Negocios” y de “ONNI App Móvil”.

Por el formato de negocio, dado que se trata de un servicio que se demanda y auto administra vía plataforma web del estilo Saas y que como resultado o “producto final” del servicio, se entrega reportes mediante la misma vía, se considera que no existen canales de distribución físicos y tangibles, como los que puede tener, por ejemplo, un fabricante de zapatos.

Por un lado, los clientes podrán hacerse de los servicios que “ONNI Inteligencia de Negocios” tan solo ingresando por internet al portal web. Como se especificó anteriormente, fundamentalmente el primer año del proyecto se deberán atender cuentas de los grandes clientes de manera especial y personalizada, a los cuales, mediante visitas y reuniones preliminares, se les comunicara la propuesta de valor de ONNI y se les hará seguimiento hasta que estos puedan auto administrarse mediante el portal web.

Por otro lado, los usuarios de “ONNI App Móvil” acceden a la aplicación desde su celular en Tienda Google Play o AppStore, lo que significa que tampoco requieren de un canal de distribución físico y tangible.

4. RELACIONES CON EL CLIENTE

Citando nuevamente a los autores del libro “Generación de Modelos de Negocio”, describen que este módulo debe explicar los tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

“Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- *Captación de clientes.*
- *Fidelización de clientes.*
- *Estimulación de las ventas (venta sugestiva).”*

Mencionados autores continúan: *“Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:*

- *Asistencia personal*
- *Asistencia personal exclusiva*
- *Autoservicio*
- *Servicios automáticos*
- *Comunidades”*. (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

Las cuales se definen a continuación:

“ASISTENCIA PERSONAL

Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.” (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

En este caso, la relación con los clientes, tanto para “ONNI App Móvil” y “ONNI Inteligencia de Negocios” como servicio B2B para empresas, se puede categorizar como Asistencia Personal, ya que para los usuarios de la app móvil existe un canal que permite mediante correo

electrónico o llamada satisfacer las dudas, consultas o problemas que posean. Al igual que en el caso de las empresas que solicitan investigación de mercado cuentan con un soporte que mediante llamadas o correos pueden satisfacer las inquietudes, antes, durante y después del proceso de compra.

“ASISTENCIA PERSONAL EXCLUSIVA

En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo. En la banca privada, por ejemplo, los banqueros personales atienden a clientes con una renta muy elevada. También es posible encontrar relaciones similares en otros negocios; es el caso, por ejemplo, de los ejecutivos de cuentas, que se relacionan con los clientes importantes” (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

Como se dijo anteriormente, a aquellas empresas que demanden atención personalizada (ya sea porque son los primeros clientes o bien el tamaño de estas lo amerita) se destina un equipo de ventas o ejecutivos de clientes, que satisfacen aquellas necesidades que deben hacerse de manera personal.

En cambio, esta categoría no alcanza a los usuarios de la app móvil, ya que es imposible desde una perspectiva de costos, atender de manera personalizada a los cientos de miles de usuarios que proyecta tener “ONNI App Móvil”.

“AUTOSERVICIO

En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos” (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

En esta categoría se incluye a los usuarios de “ONNI App Móvil” y a las empresas clientes de los servicios de “ONNI Inteligencia de Negocios”, ya que, los usuarios descargan la app desde las tiendas Google Play o App Store, mientras que las empresas que requieren servicios de investigación de mercado tan solo deben acceder a la plataforma web para solicitarlos a través de un sistema que los guía.

“SERVICIOS AUTOMÁTICOS

Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de este tipo de relación, son los perfiles personales en línea que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal (por ejemplo, recomendando un libro o una película)” (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

Esta categoría, también abarca a ambos, usuarios de app móvil, y empresas clientes de “ONNI Inteligencia de Negocios”, ya que:

Por un lado, los usuarios de “ONNI App Móvil”, a medida que desarrollan sus tareas y estas son evaluadas (por otros usuarios de “ONNI App Móvil”) generan un perfil con habilidades en función a las mejores tareas realizadas, lo que le permite a la aplicación sugerir aquellas tareas que mejor realizan, obteniendo así usuarios especializados con menos margen de error.

Por otro lado, se trata de casos puntuales, pero se menciona igualmente ya que son relevantes para el negocio. Gracias a los distintos segmentos de clientes dentro de la cadena de distribución de un producto que el proyecto abarca, entiéndase fabricante, distribuidor, supermercado, consumidor final, el sistema online tipo Saas les permite a las empresas clientes de “ONNI Inteligencia de Negocios” le sugiere la compra o adquisición de otros servicios ya realizados, o bien para realizar. Es decir, en resumen, el negocio permite un cross selling o venta cruzada entre los clientes y los servicios.

Para ejemplificar esto último se utiliza el ejemplo de Jumbo y la medición de café, mencionado en el módulo de segmento de clientes, ya que en ese caso a cada empresa cliente de “ONNI Inteligencia de Negocios” que sus actividades se relacionen con el café, que es el producto protagonista del ejemplo, se le sugiere de manera automática la opción de adquirir el informe realizado para Jumbo. Siguiendo con el ejemplo, se supone que se obtiene como cliente a Bonafide ya que su intención es adquirir el servicio de Mystery Shopper en sus sucursales. A este cliente se le ofrecerá el servicio ya realizado, y, además, se le ofrecerá un servicio a realizar,

el cual, por ejemplo, consiste en encuestas a los usuarios de la App Móvil de que café utilizan para desayunar.

“COMUNIDADES

Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes. El gigante farmacéutico GlaxoSmithKline creó una comunidad en línea privada cuando comercializó Alli, un nuevo producto de adelgazamiento que se vende sin receta. GlaxoSmithKline quería comprender mejor los retos a los que se enfrentan los adultos con sobrepeso y, de esta manera, mejorar la gestión de sus expectativas” (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

En este caso, de manera integral, “ONNI App Móvil” y “ONNI Inteligencia de Negocios” como servicio B2B para empresas, se incluyen en esta categoría, ya que, es gracias a la comunidad de usuarios de “ONNI App Móvil”, que las empresas clientes de “ONNI Inteligencia de Negocios” pueden obtener la información que se modela para sus investigaciones de marketing.

“CREACIÓN COLECTIVA

Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. amazon.com invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros amantes de los libros; otras empresas animan a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores; y otras, como youtube.com, piden a los clientes que creen contenido para el consumo público” (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

Conceptualmente, los servicios de “ONNI Inteligencia de Negocios” están orientados a medir y auditar las variables de marketing de las empresas clientes. Pero en este caso, los usuarios de “ONNI App Móvil”, respondiendo a encuestas del estilo ¿Que marca de café preferís consumir en tus desayunos?, pueden responder a preguntas del estilo ¿Qué tipo de café preferís consumir en tus desayunos? brindando así, información para la creación colectiva de nuevos productos.

En resumen, tanto “ONNI Inteligencia de Negocios” como servicio B2B para empresas, y “ONNI App Móvil” abarcan, en mayor o menor medida todas las categorías de relaciones con el cliente que los autores mencionados explican.

5. FUENTE DE INGRESOS

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur definen en este módulo como es y cómo se genera el flujo de caja del negocio en los diferentes segmentos de mercado.

Continúan:

“Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado?” (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

Para definir esto, se vuelve a mencionar que el segmento de mercado que se define para los usuarios de “ONNI App Móvil”, no compran, por lo tanto, no generan ingresos de manera directa. Mientras que las empresas clientes de “ONNI Inteligencia de Negocios” sí.

“Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- 1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.*
- 2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente”* (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

En relación a esto, y como se menciona a lo largo de todo este trabajo, se trata de la segunda fuente de ingresos mencionada, ya que es un servicio del tipo Saas, el cual consiste en:

- El pago de una suscripción mensual por la plataforma web a la cual los clientes/empresas acceden para visualizar los informes de los resultados de los servicios que solicitaron, administrarlos y exportarlos para comunicarlos.
- El pago de un precio que varía en función del servicio que solicitan.

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur continúan:

“Existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

Venta de activos: La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.

Cuota por uso Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente.

Cuota de suscripción El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos.

Préstamo/alquiler/leasing Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido.

Concesión de licencias La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios”.

Gastos de corretaje Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.

Publicidad Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.” (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

Según las definiciones mencionadas por los autores, “ONNI Inteligencia de Negocios” se define en:

- **Cuota por uso:** o por servicio ya que por cada investigación de mercado que el cliente solicita, paga un importe variable en función a:
 - Tipo de Tarea a realizar por los usuarios de “ONNI App Móvil” (Por ejemplo, no es lo mismo una tarea que implique medir y fotografiar el precio de un producto en una góndola, que una tarea que implique realizar un Mystery Shopper).
 - Cantidad de Tareas a realizar.
 - Zonas en las que se realiza esa tarea.
 - Anticipación de tiempo con la que se solicita la tarea
 - Otros

- **Cuota de suscripción:** ya que todas las empresas/clientes de “ONNI Inteligencia de Negocios” como servicio B2B deben pagar un mínimo canon fijo mensual por los usuarios y claves que se facilitan para la gestión y administración de la plataforma web en donde pueden comunicar y exponer sus informes. Este modelo tiene un pago inicial que equivalente a 3 meses de suscripción, para luego cobrarse de manera mensual.

Además, los autores del libro mencionado continúan:

“Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico. (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

Mecanismos de fijación de precios			
Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales.	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación.
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor.	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión).
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado.	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida.	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación.

(Imagen extraída del Libro “Generación de Modelos de Negocio” de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur) (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).

En función a esto y como se menciona anteriormente, se puede decir que la fijación del precio de este negocio es un mix ya que, el precio se fija a través de:

- **Características del Producto:** según el tipo de tarea a realizar que requiere la investigación de mercado solicitada.
- **Según Volumen:** gracias a la distribución de costos fijos en el precio, un volumen por encima del estimado permite disminuir el precio, generando así economías de escala.

- Lista de Precio Fija: lo que se cobra por cuota mensual de suscripción.
- Gestión de la rentabilidad: ya que dependiendo de la fecha de anticipación con la que se soliciten las tareas, permite estimar un cupo de recursos, pudiendo así disminuir o aumentar el precio.

En el Anexo 2 se detalla un escenario estimado de valores e ingresos.

6. RECURSOS CLAVES

Otra vez, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur definen en este módulo los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

“Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes”.

Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

Físicos *En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.*

Intelectuales *Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido.*

Humanos *Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros.*

Económicos *Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave” (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).*

En función a las categorías que los autores enumeran, se dice que los recursos clave de este negocio son del tipo, físicos, económicos y humanos.

En este sentido, y tal como se menciona a lo largo de todo el trabajo, los recursos claves que permiten que el negocio funcione se centran en:

RECURSOS FÍSICOS

En este modelo de negocio, se habla de recursos físicos, pero esencialmente hablamos de recursos físicos informáticos, ya que el negocio se plantea, por lo menos al inicio, para ser llevado a cabo desde un espacio de coworking, lo que hace no requerir instalaciones, edificios, oficinas, mobiliario etc.

- “ONNI App Móvil”: aplicación móvil de uso público que a través de sus usuarios y las tareas que estos completan, se obtienen los datos necesarios para investigación de marketing,
- Sistema integrado ONNI: compuesto por
 - Plataforma web que permite a las empresas gestionar, administrar, comunicar y exponer los resultados de la investigación de marketing.
 - Sistema de Procesamiento: es el recurso que procesa los datos, los aloja y lo transforma en la información que las empresas solicitan.

A los fines de este trabajo, se describen las características más importantes de cada uno de ellos

“ONNI APP MÓVIL”

Tipo de recurso: aplicación móvil para teléfonos inteligentes y tablet’s.

Nombre: “ONNI App Móvil”.

Usuarios destino población en general dentro del territorio argentino.

Logotipo



Función principal

- Herramienta de captura y envío de datos por los usuarios.

Funcionamiento

Descarga: el usuario descarga la App desde tienda Play Store o App Store según el sistema operativo de su celular o Tablet.

Registro e identificación: el usuario se registra brindando:

- Datos personales: mail, teléfono, dirección, fecha de nacimiento, DNI, foto de su DNI, y selfie con su DNI para corroborar identidad
- Usuario de Mercado Pago. En caso de no poseer, debe crearse uno, a través de la app.
- Conformidad con los términos y condiciones.

Tutorial: la app somete al usuario a un tutorial donde se explica el uso y funcionamiento, la modalidad de pago, etc.

Tareas: el usuario puede navegar por las tareas disponibles en su zona, y puede aceptarlas y ejecutarlas según su nivel de experiencia.

Tipo de tareas: las tareas que los usuarios pueden hacer son:

- **Tareas personales:** encuestas que pueden responder los usuarios en relación a sus hábitos, sus marcas preferidas, etc. Estas pueden incluir:
 - Cuestionarios con preguntas abiertas, cerradas, múltiple opción.
 - Adjuntar fotografía, videos, sonidos etc.

Por ejemplo, “La serenísima” desea evaluar cuantos de los productos de la heladera de la población son productos de su marca. Para esto, pide a los usuarios que fotografíen su heladera y enumeren por un lado el total de productos lácteos de su heladera, y por otro lado la cantidad de productos marca “La serenísima” que poseen.

Este tipo de tarea permite atravesar una barrera que los estudios de mercado hasta ahora no han podido hacer con certeza. La barrera de la puerta del hogar de los consumidores.

Además, este tipo de tarea genera otra tarea para los usuarios, la tarea de revisión, en la cual, al menos otros 3 usuarios de la aplicación deben verificar que efectivamente lo que este primer usuario relevo y contesto es coherente. Es decir, si el usuario enumera un total de 6 productos lácteos en su heladera y enumera 12 marca

la serenísima, entonces esta respuesta es invalida, al igual que si se le solicita fotografía la heladera y el usuario adjunta fotografía del horno.

El pago, a través de un crédito por cobrar, de esta tarea personal se genera una vez que fue validada por otros 3 usuarios como tarea de revisión. Así mismo, el usuario que primero realiza la tarea de revisión de forma correcta, es decir, coincidente con las otras 2 o más revisiones.

El tipo de usuario que puede realizar esta tarea personal es aquellos de nivel 2 en adelante.

El pago de esta tarea personal es el más bajo.

- **Tareas en el punto de venta:** son aquellas que se realizan en el punto de venta donde las empresas tienen sus productos o servicios. Estos puntos de ventas pueden o no estar definidos. Estas tareas pueden incluir:
 - Cuestionarios con preguntas abiertas, cerradas, múltiple opción.
 - Adjuntar fotografía, videos, sonidos, etc.

Por ejemplo, el cliente Jumbo, desea saber si la campaña de marketing en la cual invirtió millones de pesos en material POP, en corpóreos, faldones para los productos, logística, inteligencia, diseño etc. se está aplicando y ejecutando correctamente. Para esto, solicita completar tareas en donde los usuarios deben acercarse a los locales de jumbo, fotografiar las punteras de góndola, productos, el material POP, etc y contestar cuestionarios.

O, por ejemplo, Café Cabrales desea obtener los precios de su competencia en distintos puntos del país en los supermercados Carrefour, Coto, Vea, Jumbo y Atomo.

Además, si la tarea tiene punto de venta o localización definida, el usuario debe encontrarse en la zona geográfica que la tarea indica (o en un radio menor a los 100

metros) al momento de ejecutarla y realizarla. Esto es posible, gracias a la geolocalización de los celulares.

- **Tareas de Mystery Shopper** o cliente incognito: este tipo de tareas consiste simplemente en ubicarse el teléfono celular en el bolsillo delantero de la camisa, campera, remera, etc y grabar, mientras se realiza una serie de preguntas predefinidas, la atención del personal de un punto de venta.

Por ejemplo, la cadena de hamburguesas “Mostaza” desea evaluar cuál es la atención de su personal y la calidad de su servicio. Entonces, solicita a los usuarios de la aplicación que graben todo el proceso de atención, que pidan un menú en especial, y que al finalizar contesten preguntas del estilo: ¿cuantos minutos se demoró tu pedido? ¿El personal de atención ofreció agrandar tu combo por \$30 más? ¿Cómo evalúas la limpieza del local? Etc.

- **Tareas de Revisión:** son aquellas tareas que los mismos usuarios de la App deben realizar para validar las tareas del estilo “tareas personales”, “tareas en el punto de venta” o “tareas mystery shopper” generadas por demás usuarios.

Revisión y Validación de Tareas: Las tareas son realizadas de manera pública, es decir, cualquier usuario mayor de 18 años de la población puede realizar una tarea (dependiendo su nivel de experiencia), tenga o no conocimientos de marketing, auditoria o investigación. Es por esto que las tareas deben ser validadas por otros usuarios, diferentes al que la realiza. Dependiendo del nivel de experiencia del usuario y del tipo de tarea se generan distintos cupos para revisar. Es decir, una tarea simple, realizada por un usuario con un nivel de experiencia muy alto, requiere menos tareas de validación de otros usuarios, ya que se supone que su probabilidad de error es menor.

Sistema de Pago: Las tareas y las revisiones de estas tienen una recompensa que, dependiendo del tipo de serán de mayor o menor importe.

Las tareas se pagan solo si están bien hechas. Para esto deben ser validadas por otros usuarios, y dependiendo el tipo de tarea tendrán una recompensa que sube a medida que la dificultad de la tarea sube.

Las revisiones también tienen una retribución, pero menor, ya que se pagan todas las revisiones que se hacen.

Cuando el usuario recibe el pago, recibe un crédito, que puede optar por guardarlo y transformarlo en dinero a los 30 días, o transformarlo en dinero de inmediato sufriendo un descuento del %50.

Perfil de Usuario y Experiencia: A medida que el usuario realiza tareas de manera correcta, su nivel de experiencia aumenta, lo que le permite desarrollar otro tipo de tareas, que son más complejas, pero que se retribuyen con mayor dinero.

Se admite también, un sistema que permite subir de nivel a los usuarios cumpliendo cierta cantidad de tareas, de revisiones, etc.

A continuación, se plantea un esquema que intenta explicar, según el nivel de experiencia que puede lograr el usuario, cuales son las tareas habilitadas, la cantidad de revisiones que se requieren y cuánto cobra ese usuario (% del valor que se fija para una tarea, se supone \$30) por la tarea, y cuanto los usuarios por la revisión.

Nivel de Experiencia	Tareas Autorizadas	Revisiones Requeridas	% del Pago a la Tarea	% del Pago a C/ Revisión
1	Tareas Personales y DEMO de Tareas en PDV	5	50%	10%
2	Tareas Personales, Revisiones Tareas Personales y DEMO de Tareas en PDV	5	50%	10%

3	Tareas Personales, Revisión de Tareas Personales y Tareas en el PDV	3	70%	10%
4	Tareas Personales, Revisión de Tareas Personales , y Revisiones de Tareas en el PDV	2	80%	10%
5	Todas	1	90%	10%

SISTEMA INTEGRADO ONNI

Como se menciona anteriormente, el sistema integrado se compone de 2 elementos, por un lado, la plataforma web a la que las empresas acceden para gestionar, administrar, informar, comunicar y exponer sus resultados de la investigación de marketing, y por otro lado el sistema que recibe, aloja y procesa toda la información que luego se convierte en los resultados de la investigación de marketing.

A continuación, se detallan las características y funcionamiento clave de la plataforma web, ya que, no se considera relevante a los fines de este trabajo explicar cómo funciona un sistema informático de procesamiento de datos.

Tipo de Recurso

Plataforma Web “ONNI Inteligencia de Negocios”.

Nombre

“onniservices.com”.

Usuarios Destino

Empresas clientes de los servicios de “ONNI Inteligencia de Negocios”.

Logotipo



Función Principal

Plataforma para empresas clientes de “ONNI Inteligencia de Negocios” que les permite la gestión, administración, comunicación y exposición de las investigaciones de marketing solicitadas.

Funcionamiento

Es una plataforma online, al igual que cualquier página web, donde los usuarios, en este caso las empresas clientes de los servicios “ONNI Inteligencia de Negocios” acceden para:

- Cotizar investigaciones de marketing automáticamente y en el momento:

Al igual que una página de una aerolínea, la empresa puede obtener una cotización estimada de una investigación de marketing que desee realizar, tan solo debe indicar las variables más relevantes, como, por ejemplo:

Tipo de Tarea	Cantidad de Mediciones	Periodicidad de las mediciones	Lapso Temporal de Mediciones	Fecha de Inicio	Zonas de Medición
Tareas Personales	"n" mediciones	"n" veces x Período	"n" períodos	1/1/1990	Región
Tareas en el PDV					
Mystery Shopper					

Una vez registrados como clientes se les otorga usuario y contraseña, a través de la cual podrán ingresar al sistema de la plataforma que les permite.

- Solicitar Investigaciones de Mercado:

A través de las mismas variables con las que cotiza, y otras más específicas, el cliente/empresa a través de la plataforma web solicita las mediciones que desee realizar. Dependiendo el tipo de tarea, pero en su mayoría, el cliente/empresa debe brindar antes información del estilo “Direcciones de los PDV a auditar” a través de un formato específico que se le asesora a través de la misma página. En caso que esta información sea incorrecta, por ejemplo, 2 direcciones no son correctas porque ahora existe otro negocio, y los usuarios de “ONNI App Móvil” fueron a realizar la tarea y tuvieron que informar esto, el cliente/ empresa puede ser sancionado y deberá pagar un adicional. De la misma manera si ha solicitado tareas, y luego de estas haber comenzado son canceladas, el cliente/empresa es multado.

- Monitorear en vivo como se ejecutan las tareas de su investigación de mercado.
- Consultar y Exponer a través del sistema de exposición de información, que en este caso se canaliza mediante una alianza estratégica con “QlikView”, cuáles son los resultados de la investigación de mercado de la última semana.
- Integrar a QlikView y a sus resultados de investigación de marketing la información comercial que desee, por ejemplo, de inventarios, para realizar análisis más precisos y elocuentes de la investigación de marketing. Es decir, si una empresa realiza una medición de los quiebres de stock de su producto en la góndola de la sucursal Pilar de Carrefour, pero no puede cruzar esos resultados con la información de stock y de ventas que realmente hubo esa semana en esa boca, el cliente/empresa no puede determinar si los quiebres de stock fueron quiebres de stock realmente, quiebres de góndola, falta de reposición, mal estado de la mercadería en depósito, etc.

Esta integración de información se realiza de manera sencilla a través de formatos predeterminados de archivos y asesores en la misma plataforma web.

- Pagar y Consultar estado de cuenta: la plataforma es el canal de pago de los servicios. Además, dispone de un módulo que sirve de cuenta corriente del cliente/empresa, para que pueda visualizar sus pagos realizados y adeudados.

Pago

La plataforma web es el canal a través del cual las empresas/clientes abonan el servicio. Este abono se compone de 2 elementos:

- Usuario Web: Por cada usuario y contraseña el cliente/empresa debe abonar un canon mensual prefijado. Este usuario y contraseña es esencial para poder operar con “ONNI Inteligencia de Negocios”. Aquellos usuarios adicionales son verdaderamente funcionales, ya que permite acceder al sistema a través de distintas computadoras al mismo tiempo, editar y personalizar perfiles e información a visualizar y realizar distintos análisis sin afectar la información de origen. Se cobra una suscripción por adelantado de 3 meses de uso por el primer usuario, luego los adicionales se cobran mes a mes.
- Servicio de Investigación: Es el canon variable que se abona cada vez que se requiere una investigación de mercado. Según la investigación puede solicitarse al cliente/empresa que abone un adelanto porcentual antes de comenzar el proyecto.

Es importante aclarar que el negocio se piensa para cobrar TODO el proyecto, antes de ser entregado. Es decir, si se trata de un proyecto que requiere de una sola presentación al final, solo se entrega visualización de los resultados cuando el pago está acreditado. Pero en cambio si se trata de un proyecto semestral con presentaciones mensuales, se cobra el proporcional de manera mensual antes de cada presentación. Esto permite reducir casi al máximo la inmovilización de activos por créditos a acreedores, y el riesgo de incobrables.

Siempre se ofrece el pago del % 100 del proyecto anticipado con la aplicación de un descuento.

Recursos Económicos- Financieros:

El otro recurso clave para el éxito de este negocio tiene que ver con la financiación, ya que implica una inversión inicial con vistas de recuperarlo en un lapso menor a 2 años.

La inversión inicial abarca capital para solventar los siguientes conceptos hasta que el negocio logre generar ganancias superiores a los gastos y la inversión:

- Desarrollo de “ONNI App Móvil” y Sistema Integrado (Plataforma Web y Sistema de Procesamiento)
- Publicidad y promoción
- Conformación de sociedades
- Equipos e insumos
- Material comunicación
- Evento apertura

En el Anexo 3 se detalla el total de inversión por rubro

RECURSOS HUMANOS

No existe empresa sin su recurso fundamental: la persona. En este tipo de negocio, aun habiendo disminuido de manera considerable el recurso humano para el desarrollo de las actividades, las personas, pocas, que forman este negocio son un recurso clave.

La empresa se compone por un total de 16 empleados. A continuación, se describe sus funciones

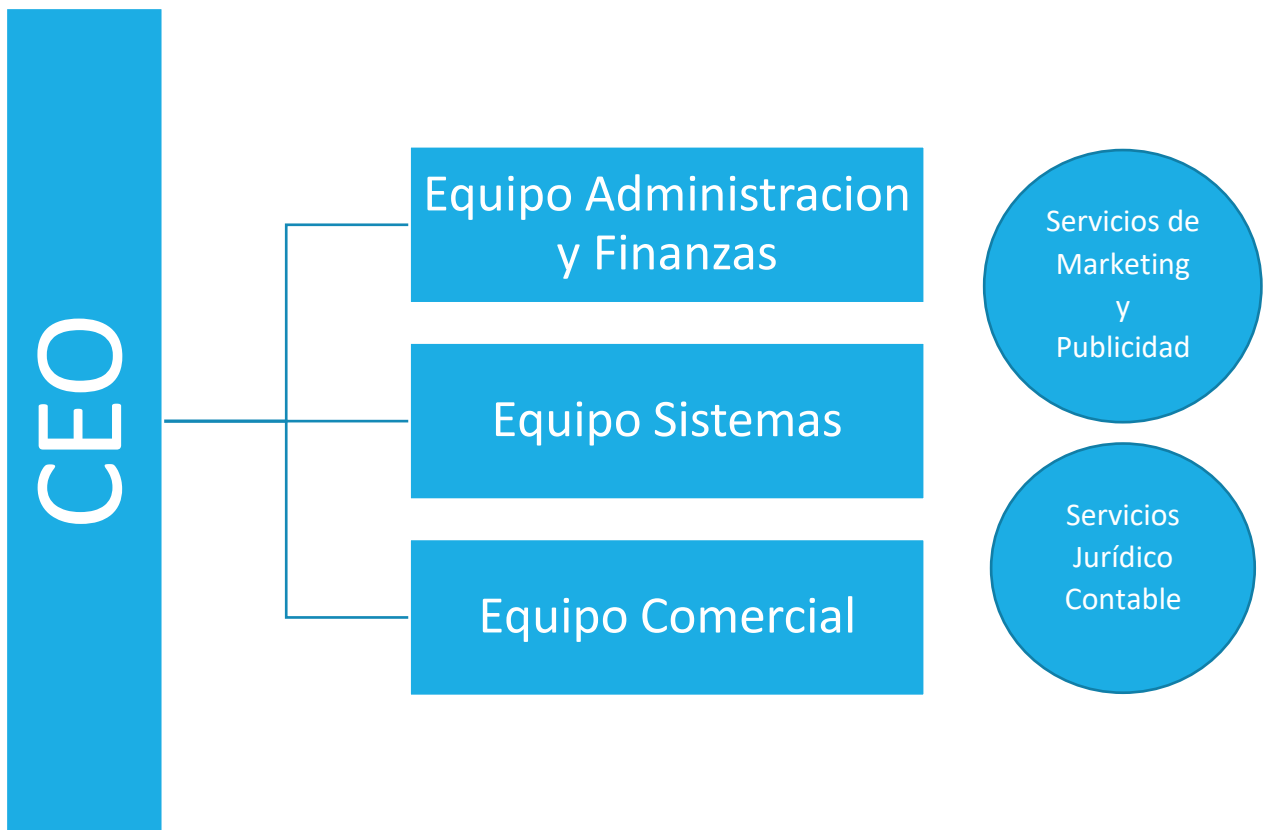
CEO: es el líder de la organización, debe poseer un equilibrio, emocional, conceptual e inteligente que le permita dirigir a la organización a la consecución de los objetivos.

Equipo de Administración y Finanzas: El nombre los obliga a ser los responsables de los aspectos impositivos, administrativos, de recurso humano y financieros de la organización. Se componen de un líder de equipo y 2 colaboradores

Equipo de Sistemas: es el motor de la organización. El éxito de esta, requiere de un desempeño óptimo de cada uno de sus 5 colaboradores y su líder de equipo.

Equipo Comercial: Tiene por objetivo desarrollar las variables del marketing para que el negocio se dirija a la consecución de sus objetivos. Compuesto por 5 ejecutivos de cuenta y un líder de equipo.

Las actividades Jurídico Contables, al igual que la gestión de redes, publicidad y promoción se tercerizan a organizaciones especialmente dedicadas.



En el Anexo 4 se detalla el total de personal, los sueldos y las cargas sociales

7. ACTIVIDADES CLAVE

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur definen en este módulo las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

“Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

Producción *Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior.*

Resolución de problemas *Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente.*

Plataforma/red *Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).*

En función a las categorías que definen los autores, decimos que “ONNI Inteligencia de Negocios” es un Negocio que involucra todas las categorías

Producción: “ONNI Inteligencia de Negocios”, busca, a través de su aplicación móvil y sistema integrado, generar un producto intangible: la información. La información, acompañada de todas las actividades que el negocio plantea, se transforma en un servicio para los clientes/empresas que buscan investigar y auditar sus variables de marketing.

Resolución de Problemas: ya que como sus autores lo definen, ONNI aplica y encuentra soluciones nuevas a los problemas individuales de cada uno de los clientes. Es decir, para cada empresa/cliente de los servicios de “ONNI Inteligencia de Negocios”, se realiza un levantamiento de información y confección de informes con los resultados.

Plataforma/Red: en este sentido, “ONNI Inteligencia de Negocios” es en sí mismo un negocio que depende de un software y de una aplicación móvil, por tanto, el negocio tendrá éxito en la medida que este software y aplicación lo tengan.

Como se explica en capítulos anteriores, las empresas clientes que desean realizar investigación de marketing y obtener información de mercado ingresan a un portal web para solicitar detalladamente las características de su necesidad, luego los usuarios de “ONNI App Móvil” realizan las tareas y por último el sistema de ONNI procesa la información y la modela para que esta se visualice de manera en las plataformas web por los clientes que la solicitaron.

8. ASOCIACIONES CLAVE

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur definen en este módulo la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

“Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- 1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.*
- 2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.*
- 3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios*
- 4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.*

Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:

Optimización y economía de escala *La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades*

Reducción de riesgos e incertidumbre *Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.*

Compra de determinados recursos y actividades *Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).*

Desde la concepción de este negocio se tiene en cuenta a todos los factores tanto del ambiente interno, como externo de la organización. Desde la integración del público en general (usuarios de “ONNI App Móvil”) para que a través de sus tareas sean parte del negocio, hasta las ONG’s

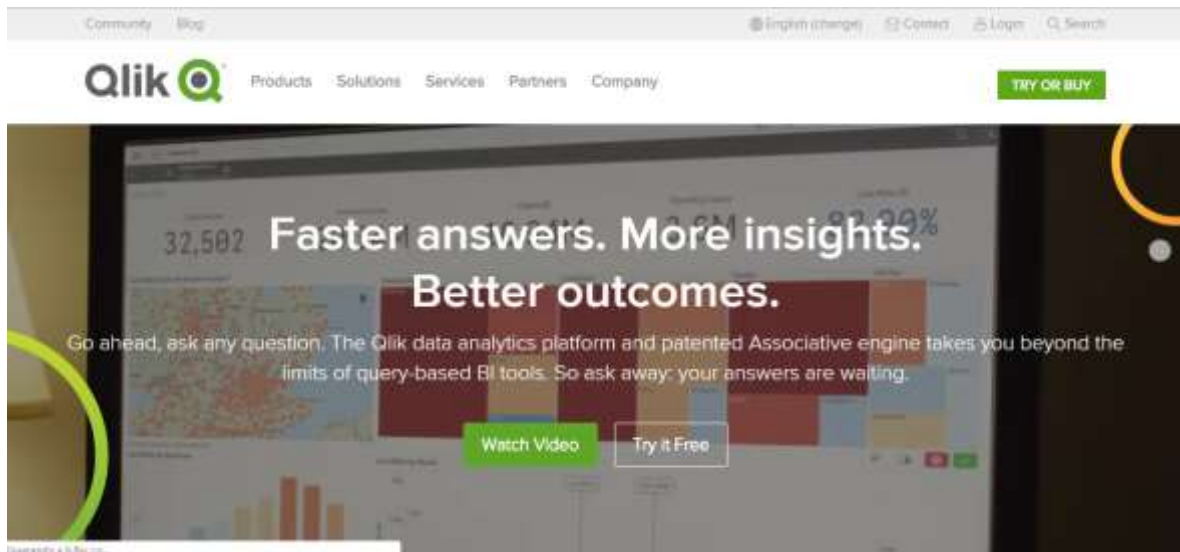
que se benefician del dinero que reciben cuando un usuario realiza una tarea. Por esto, es que también se tiene en cuanto a los proveedores y factores clave que hacen funcionar a este negocio.

En función a lo que define los autores mencionados, “ONNI Inteligencia de Negocios” establece Alianza Estratégica y Relaciones Cliente Proveedor motivados en la Compra de determinados recursos y actividades.

Al tratarse de un negocio que incluye una app que retribuye con dinero a sus usuarios, es necesario tener un sistema de pagos y transacciones que sea fehaciente, eficaz y seguro. Es por esto que se piensa en el sistema “Mercado Pago” como el principal proveedor de este sistema, que, a su vez, se convierte en un aliado, debido a que cada usuario de “ONNI App Móvil” deberá ingresar con su usuario de mercado pago, o bien registrarse en él, lo que genera un incremento en las transacciones de aquellos que ya eran usuarios de mercado pago y por supuesto un aumento de nuevos clientes registrados.



De la misma manera se plantea la solución para el sistema de reportes que modela la información que los usuarios recogen. Es uno de los elementos clave de este negocio ya que, de alguna manera es la presentación del fruto de la investigación de mercado realizada. Para esto, luego de una revisión de los mejores servidores, se piensa en integrar a la plataforma Web de “ONNI Inteligencia de Negocios” el sistema que provee “QlikView” y “QlikSense”. De la misma manera, estos se ven beneficiados por el incremento de usuarios registrados que ellos tienen, debido a que cada empresa/cliente al ser cliente de “ONNI Inteligencia de Negocios” es cliente de “QlikView” y “QlikSense”, por el cual pagan un canon mensual.



Todas las relaciones o alianzas estratégicas que ONNI presenta están motivadas en poseer una estructura pequeña y flexible que permita a ONNI no ser proveedora de todos los recursos necesita para funcionar de hecho, “ONNI App Móvil” y sus usuarios son la mejor demostración de que ONNI no se necesita recurso humano a gran escala en relación de dependencia para el desarrollo de sus actividades. Además, este tipo de relaciones permite lograr vínculos más estrechos con el proveedor para asegurar precio y capacidad

9. ESTRUCTURA DE COSTOS

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur definen en este módulo todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

“Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor

Según costes *El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible.*

Según valor *Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor.*

Características de las estructuras de costes:

- **Costes fijos** *Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos.*
- **Costes variables** *Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos” (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011).*

Según lo definido por los autores, se puede afirmar que “ONNI Inteligencia de Negocios” se aproxima a una estructura según costes, ya que, motivado por brindar un servicio que ya existe, pero con mejor calidad, tiempo de respuesta y precio.

Se puede aproximar el modelo de negocios de “ONNI Inteligencia de Negocios” como la “Low Cost” de las investigadoras de marketing, aunque se elige no comunicarlo con esas palabras, debido a las connotaciones negativas y subjetivas que tiene el concepto de “Low Cost” en algo tan preciso como una investigación.

La estructura de costos de “ONNI Inteligencia de Negocios” se refleja en el Anexo 4

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de este trabajo se logró identificar, analizar, asociar y obtener conjeturas relevantes sobre conceptos y teorías llevadas a la práctica en un caso puntual.

Como se dijo en la introducción, para hacer el plan de negocios de “ONNI Inteligencia de Negocios”, se utilizó el modelo Canvas, complementándolo con las demás herramientas estudiadas en la Licenciatura en Administración. El objetivo planteado fue comprobar la viabilidad operativa y económica del proyecto.

A continuación, se expresa de manera resumida las conclusiones de cada módulo

SEGMENTOS DE CLIENTES

“ONNI Inteligencia de Negocios” permite, por un lado, ofrecer un servicio B2B para empresas, y por otro, una fuente de ingresos para usuarios de la aplicación móvil, involucrando a estos dos en una causa solidaria.

A los fines de este trabajo, y en función a distintos criterios, se estima y segmenta el volumen de dos tipos de clientes:

A) Segmentación de mercado objetivo de “ONNI Inteligencia de Negocios” como empresa de servicio B2B.

Donde obtenemos un mercado objetivo de:

- **378 Empresas**
- **26105 puntos de venta.**

B) Segmentación de mercado objetivo de “ONNI Inteligencia de Negocios” como app móvil de uso público:

Donde obtenemos un mercado objetivo de:

- **22.604.432 publico objetivo de “ONNI App Móvil”.**

Es importante poder definir la existencia de estos dos tipos de clientes, ya que por naturaleza son distintos, lo que conlleva a definir objetivos y estrategias comerciales distintas, que se complementen para el éxito del negocio.

PROPUESTA DE VALOR

Se puede concluir que el “ONNI Inteligencia de Negocios” propone valor a distintos agentes del sistema social.

Por un lado, a las empresas que soliciten investigar sus variables de marketing, se les ofrece una herramienta inteligente, autoadministrable y de bajo costo, lo que les permite ser más eficientes en sus acciones comerciales, y por supuesto alcanzar sus objetivos y proponer nuevos.

Por otro lado, a la población en general, que puede descargar y ser usuario activo de la aplicación móvil, se le propone valor mediante un instrumento de trabajo que le permite obtener remuneraciones en función de las tareas que realice, generando de esta manera una potencial fuente de trabajo, y aportando al crecimiento de las economías colaborativas.

Por último, a las ONG’s de la comunidad. Cualquier ONG, además de su misión, tiene 2 necesidades imprescindibles y permanentes:

- Recursos: para el desarrollo de sus funciones y objetivos
- Visibilidad: para que la sociedad conozca su misión y accionar.

“ONNI Inteligencia de Negocios” propone valor a las ONG’s satisfaciendo estas dos necesidades, ya que, por cada tarea realizada correctamente por un usuario de la aplicación móvil, se dona el mismo importe que ese usuario gana. Además, la estrategia de comunicación de “ONNI Inteligencia de Negocios” tiene presente siempre nombrar a las ONG’s a las cuales se les está donando, lo que permite difundir su nombre y accionar en distintos canales de comunicación tales como prensa, publicidad, tv, radio, etc.

CANALES

El negocio plantea llegar a los 2 distintos tipos de clientes y segmentos de manera paralela y a través de comunicación vía redes sociales, eventos, publicidad gráfica en la vía pública, campañas de mailing, etc.

Por un lado, los clientes de “ONNI Inteligencia de Negocios” como servicio B2B pueden acceder a los servicios tan solo registrándose en la página web y solicitando una reunión informativa.

Por otro lado, aquella persona que desea hacer uso de la aplicación móvil, tan solo debe entrar a su tienda móvil (PlayStore o AppStore) y descargarla, sin ningún costo.

RELACIONES CON CLIENTES

El planteo de “ONNI Inteligencia de Negocios” involucra y abarca a todas las categorías de relaciones con el cliente que se pueden formar

- *Asistencia personal*
- *Asistencia personal exclusiva*
- *Autoservicio*
- *Servicios automáticos*
- *Comunidades.*

Esto brinda sustenta al negocio como empresa de servicio, abocando desde todas las categorías y formas posibles la intención de mantener una excelente relación con los clientes.

CORRIENTES DE INGRESOS

Los ingresos del negocio se concentran en dos tipos:

Pago de Suscripción Inicial: se cobra un pago equivalente a 3 meses suscripción.

Pago de suscripción mensual por usuario del sistema web en donde “ONNI Inteligencia de Negocios” les permite a sus clientes/ empresas ingresar para administrar, calcular, y exponer los resultados de sus actividades de investigación de marketing, como así también la posibilidad de vincular este sistema con información procedente de otros sistemas, por ejemplo, el sistema interno que los clientes/ empresa tienen para sus ventas, stock, gastos, diarios.

Pago de Servicios a realizar, el cual consiste en un precio que varía en función del tipo de investigación a realizar, la cantidad y tipo de tareas que amerita, el tiempo de anticipación con el cual se solicita, el tiempo de entrega etc.

RECURSOS CLAVE

Los recursos de este negocio no escapan a la definición categórica que los autores del modelo CANVAS plantean:

Recursos Financieros: para solventar el desarrollo de los sistemas, la publicidad y promoción y el capital de trabajo

Recursos Físicos: compuesto por el software de Sistema Integrado, la aplicación móvil, además de equipos informáticos son la base del negocio.

Recursos Humanos: conformado por 16 personas distribuidas en 3 equipos de trabajo, son el motor que hace funcionar este negocio.

ACTIVIDADES CLAVE

El negocio supone actividades clave que comprenden:

Producción: entendiendo al servicio de investigación de marketing y a la información que se le brinda al cliente/ empresa como un proceso de producción.

Resolución de Problemas: ya que el negocio gira sobre la resolución de un problema existente, de manera distinta, a través del concepto de economía colaborativa.

Plataforma/Red: ya que las actividades de “ONNI Inteligencia de Negocios” se basan en el correcto funcionamiento de un sistema integrado, una página web y una aplicación móvil.

ALIADOS CLAVE

Los aliados clave que el negocio plantea tienen un gran impacto en las etapas finales de la participación e interacción de cada uno de los 2 tipos de clientes, los clientes/ empresas de los servicios B2B y los usuarios de “ONNI App Móvil” ya que:

QlikView: es proveedor y aliado estratégico que proporciona gracias a sus potentes productos una herramienta de análisis y estudio de los resultados que las investigaciones de mercado arrojan a los clientes/ empresas de “ONNI Inteligencia de Negocios”. Les permite analizar, administrar y exponer la información de muchas maneras distintas, logrando un producto con grandes prestaciones y totalmente adaptable a las necesidades particulares de cada cliente. Esto

le permite a Qlikview, además de mayores ingresos, mayor visibilidad y permanente exposición en cada vez más usuarios.

MercadoPago: es proveedor y aliado estratégico del negocio ya que las retribuciones que los usuarios ganen por completar tareas de manera correcta serán pagadas únicamente a través de la plataforma de mercado pago, lo que genera para ellos un crecimiento en la cantidad de usuarios registrados y un crecimiento en las transacciones.

ESTRUCTURA DE COSTOS

El negocio plantea una estructura de costos fijos ínfima respecto a la que sus competidores pueden necesitar. Esto es gracias a tener tan solo 16 personas en relación de dependencia, trabajar en espacios de coworking, no realizar grandes inversiones en bienes de uso, etc.

Una vez expresada, definida, y desarrollada a lo largo de este trabajo la propuesta general, resta corroborar si nuestra hipótesis, planteada al inicio, se cumple:

¿Es viable un negocio que comercialice nuevas tecnologías de información a empresas y organizaciones del mercado argentino?

En el Anexo 5 se detalla el Flujo de Fondos estimado del plan de negocio expuesto anteriormente.

Aquí se presentan algunos datos relevantes:

Inversión TOTAL en \$	-	Año 1	Año 2	Año 3	Total
		-\$4.740.800	-\$7.495.000	-\$75.000	-

Facturación TOTAL en \$	Año 1	Año 2	Año 3	Total
		\$26.162.240	\$52.455.200	\$71.083.180

Costos Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Total
		-\$6.098.848	-\$13.304.940	-\$18.385.236

Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Total
		-\$9.364.825	-\$20.625.600	-\$19.804.050

Obligaciones Impositivas	Año 1	Año 2	Año 3	Total
	-\$2.976.084	-\$4.716.766	-\$17.791.089	-\$25.483.939

Indicadores

- % Inversión total sobre facturación total: 8 %
- % Facturación total sobre inversión total: 1216 %

Nos permite concluir que el monto de inversión que estima el proyecto es poco significativo en relación a los niveles de facturación que se esperan obtener. En otras palabras, se espera factura más 12 veces el monto total invertido en un término de 3 años.

- % Inversión total sobre resultado antes de impuesto a ganancias: 32,9 %
- % Resultado antes de impuesto a ganancias sobre inversión total: 304 %

Se puede afirmar, que, según las estimaciones y los cálculos hechos en función a aproximaciones, se espera obtener una ganancia antes de impuesto de más de 3 veces el monto total invertido.

- % Resultado antes de impuesto a ganancias sobre facturación total: 25 %
- % Resultado después de impuesto a ganancias sobre facturación total: 16,2 %

Gracias a estos indicadores se puede afirmar que por cada \$100 que se venden, \$16,20 quedan como ganancia después de impuestos.

- % Inversión total sobre resultado después de impuesto a ganancias: 50,62 %
- % Resultado después de impuesto a ganancias sobre inversión total: 198 %

Este indicador, es quizás, el que mejor permite entender la viabilidad económica del negocio, ya que expone una rentabilidad después de impuestos equivalente a 2 veces la inversión total en el término de 3 años, suponiendo una tasa de inflación = 0% o bien, bajo el supuesto que la moneda no se devalúa. Es entonces, que, gracias a este indicador, se puede afirmar que el negocio, desde el punto de vista económico es viable. Agregando un nivel de riesgo aceptable a los supuestos que a lo largo de todo el trabajo se mencionaron, se puede afirmar también, que desde el punto de vista financiero se trata de una propuesta aceptable.

Considerando el objetivo general planteado al inicio del trabajo, el cual consiste en desarrollar investigar y analizar todo tipo de información, concepto que permita responder a la pregunta de investigación planteada **¿Es viable un negocio que comercialice nuevas tecnologías de información a empresas y organizaciones del mercado argentino?** y los objetivos específicos, es posible afirmar que se cumplieron satisfactoriamente, dado que, el trabajo permite atender y resolver a cada uno de los requerimientos mencionados, independientemente de la factibilidad y viabilidad de la idea de negocio.

REFERENCIAS

- Osterwalder A., y Pigneur Y. (2011) *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona.
- W. Staton, M. Etzel y B. Walker (2007) *Fundamentos de Marketing*. México.
- Lapiedra R., Devece C., Guiral J., (2011) *Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa*. España.
- Kotler P., (2001) *Dirección de Marketing 8º Edición*. Mexico.
- Lledo P. (2013) *Administración de Proyectos*. Argentina.
- Chiavenato I., (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico.
- [Documentos varios] (s.f) Recuperado de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar>
- [Documentos varios] (s.f) Recuperado de <http://franquiciasynegocio.com.ar/>
- [Documentos varios] (s.f) Recuperado de [https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Supermercados de Argentina](https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Supermercados_de_Argentina)
- [Documentos varios] (s.f) Recuperado de <http://asu.org.ar/>
- [Documentos varios] (s.f) Recuperado de <http://www.ahrcc.org.ar/>
- [Documentos varios] (s.f) Recuperado de <https://www.gaf-franquicias.com/>

ANEXOS

ANEXO 1

CARTELERÍA EN VÍA PÚBLICA

Tanto para la comunicación de “ONNI Inteligencia de Negocios” como servicio B2B para empresas, como para “ONNI App Móvil” para los usuarios, se define, a través de una consultora, una estrategia de comunicación y publicidad, la cual se ajusta en función del mensaje o las zonas con el correr de las semanas y durante los 6 primeros meses, para lograr la máxima efectividad.

Para esto se utiliza:

Año 1							
Medio	Presupuesto	Cantidad	Meses	Contactos Diarios	Tasa de Efectividad (a)	Contactos Reales Diarios	Contactos Reales Periodo
Mobiliario Urbano Digital	\$3.360.000	50	6	150000	0,015%	1.125	202.500
Kioscos Digitales	\$1.500.000	50	6	90000	0,015%	675	121.500
Gráficas en Metrobus y Subte	\$2.250.000	50	6	150000	0,015%	1.125	202.500
	\$7.110.000						526.500

Año 2							
Medio	Presupuesto	Cantidad	Meses	Contactos Diarios	Tasa de Efectividad (a)	Contactos Reales Diarios	Contactos Reales Periodo
Mobiliario Urbano Digital	\$3.360.000	50	6	150000	0,015%	1.125	202.500
Kioscos Digitales	\$1.500.000	50	6	90000	0,015%	675	121.500
Gráficas en Metrobus y Subte	\$1.125.000	50	3	150000	0,015%	1.125	101.250
	\$5.985.000						425.250

Año 3							
Medio	Presupuesto	Cantidad	Meses	Contactos Diarios	Tasa de Efectividad (a)	Contactos Reales Diarios	Contactos Reales Periodo
Mobiliario Urbano Digital	\$1.680.000	50	3	150000	0,015%	1.125	101.250
Kioscos Digitales	\$750.000	50	3	90000	0,015%	675	60.750
Gráficas en Metrobus y Subte	\$0	0	0	150000	0,015%	0	0
	\$2.430.000						162.000

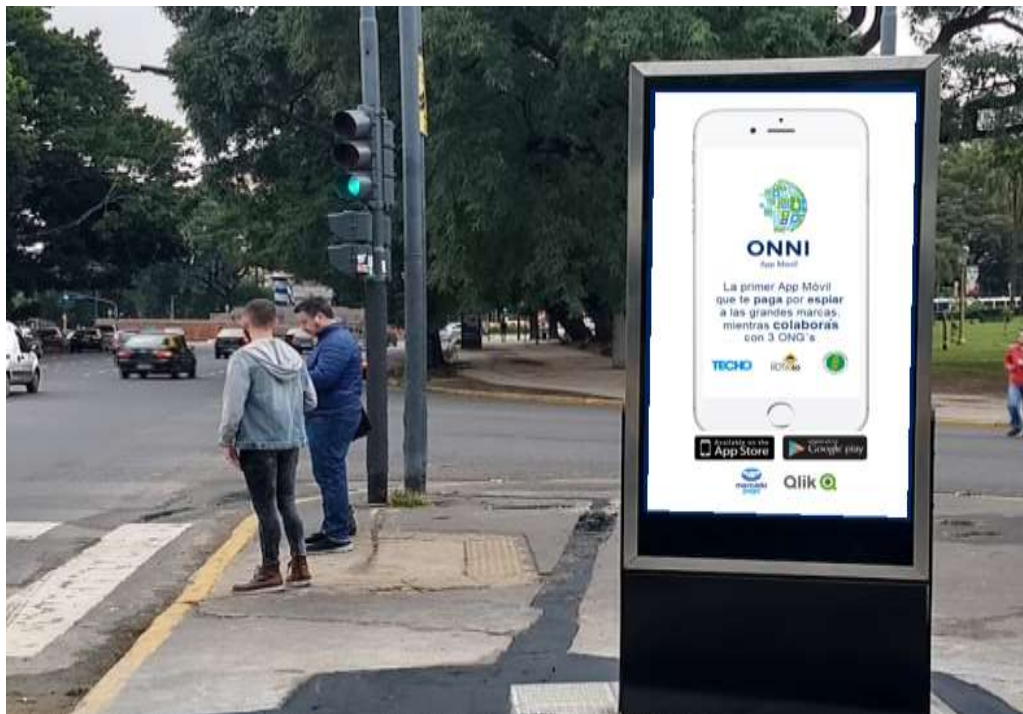
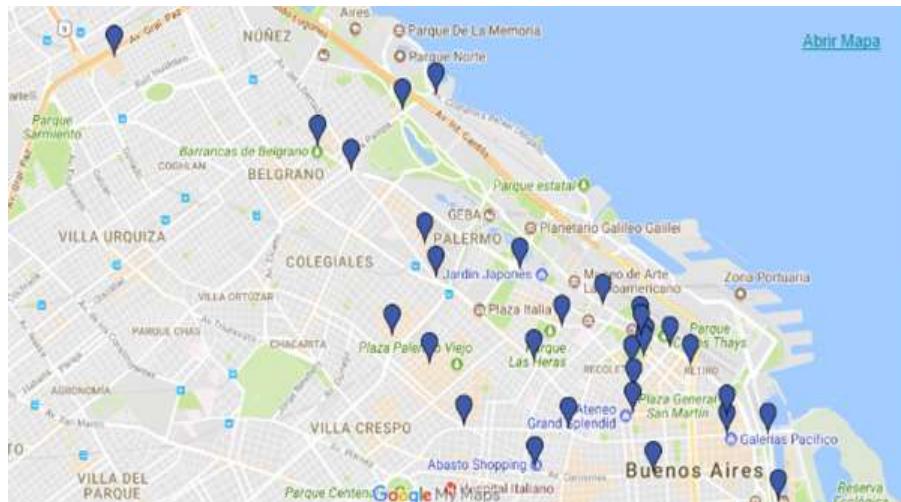
Notas

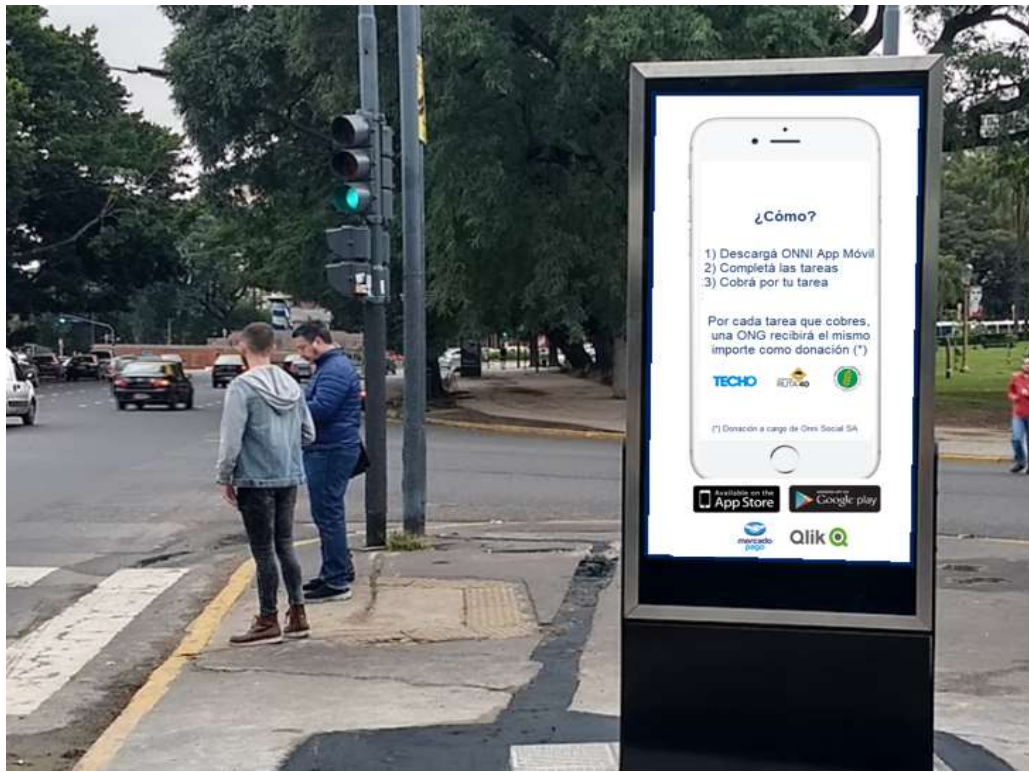
a) Se define, de manera estimada, una tasa de efectividad de la comunicación, que intenta expresar, en promedio, cuantas de las personas que reciben el mensaje se vuelven potenciales "usuarios" o "clientes".

Con el objetivo de realizar un cálculo aproximado pero real, se solicitó presupuesto a la empresa “Publicidad Sarmiento” con fecha al 21/08/2018

MOBILIARIO URBANO DIGITAL

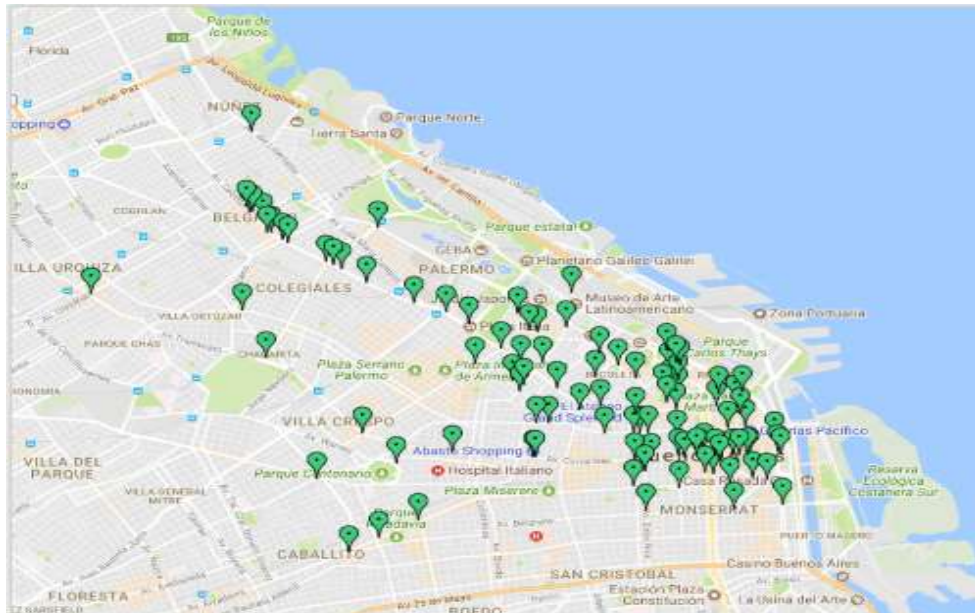
Se colocan 50 mobiliarios urbanos digitales, distribuidos en CABA





KIOSCOS DIGITALES

Se colocan 50 kioscos digitales, a distribuirse en CABA.





GRÁFICAS EN METROBUS Y SUBTES.



REDES SOCIALES Y RADIO

Se define un presupuesto para todo el proyecto, que contempla, avisos publicitarios en radios nacionales y regionales, y publicidades estratégicamente definidas según zona, usuario, etc. en redes sociales. Estas serán ajustadas y administradas de manera diaria por el equipo de “Servicios de Marketing y Publicidad” para lograr optimizar cada esfuerzo realizado.

Medio	Presupuesto	Cantidad	Meses	Contactos en Período	Tasa de Efectividad (a)	Contactos Reales Período
Redes Sociales	\$3.600.000	1	36	41.189.931	0,500%	205.950
Radios	\$1.440.000	1	36	48.000.000	0,500%	240.000
	\$5.040.000					445.950

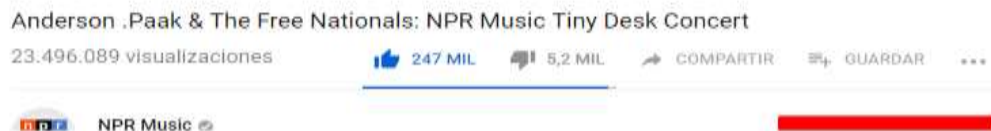
Notas

a) Se define, de manera estimada, una tasa de efectividad de la comunicación, que intenta expresar, en promedio, cuantas de las personas que reciben el mensaje se vuelven potenciales "usuarios" o "clientes".

A los fines de este trabajo se realiza un cálculo de manera aproximada en función a valores promedio del mercado, encontrados a través de las distintas páginas webs de radios y publicidad.

- Redes Sociales: \$ 8,74 por click. (CTR)
- Radio: \$ 10,20 el segundo de publicidad.

The image shows a Facebook advertisement for ONNI. The ad is displayed on a mobile device screen. The top part of the ad has the text "¡No tenés excusas!" followed by several emojis. Below this, there are two smartphones showing the ONNI app interface. The text "¿Cómo?" is centered between the phones. To the right of the phones, it says "Disponible en App Store y Google Play". Below the phones, there is a list of steps: "1) Descarga ONNI App Store", "2) Conectá las lentes", "3) Colocá por tu lente". To the right of this list, it says "Por cada lente que usas, una ONNI recibe en tiempo real tu visión (¡)". Below the ad, there are engagement metrics: "1310" likes, "104 comentarios", "118 veces compartido", and "1 mill. reproducciones". The ad is from "ONNI Publicidad" and has "Más información" button.



ANEXO 2

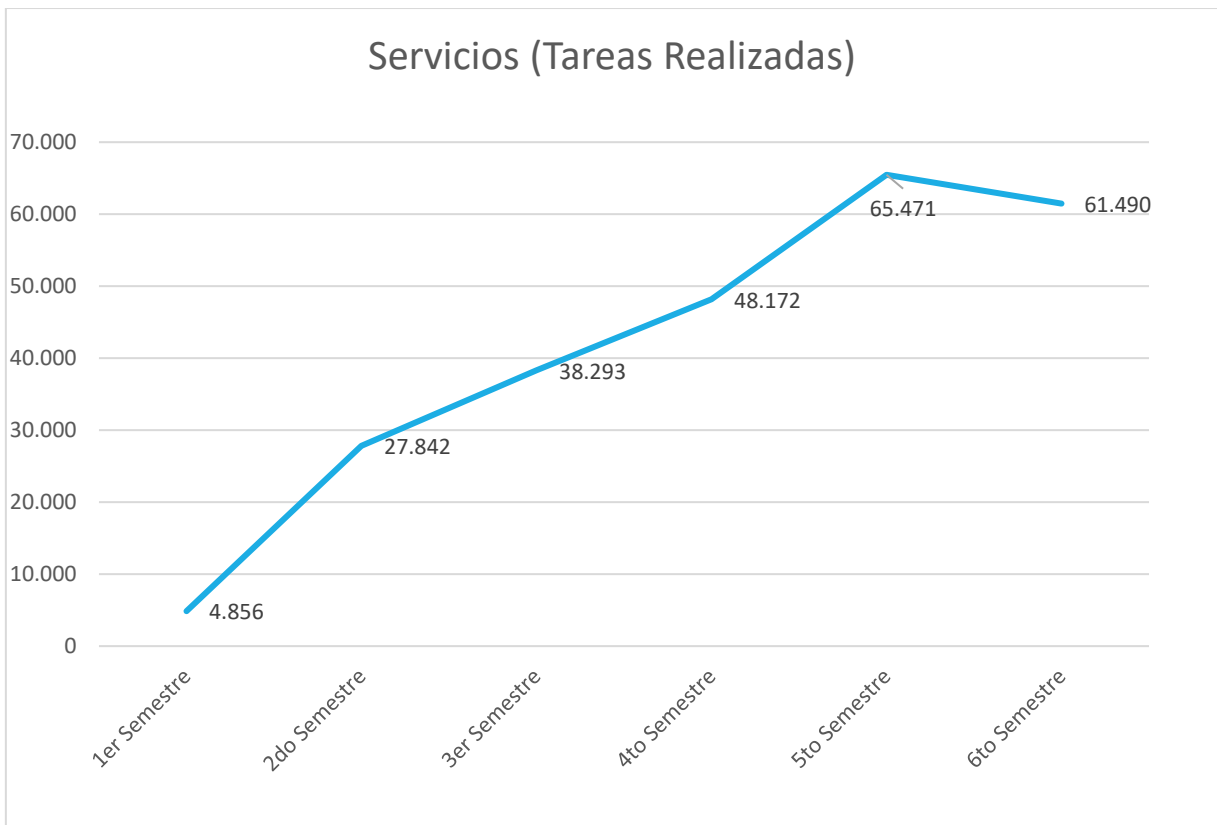
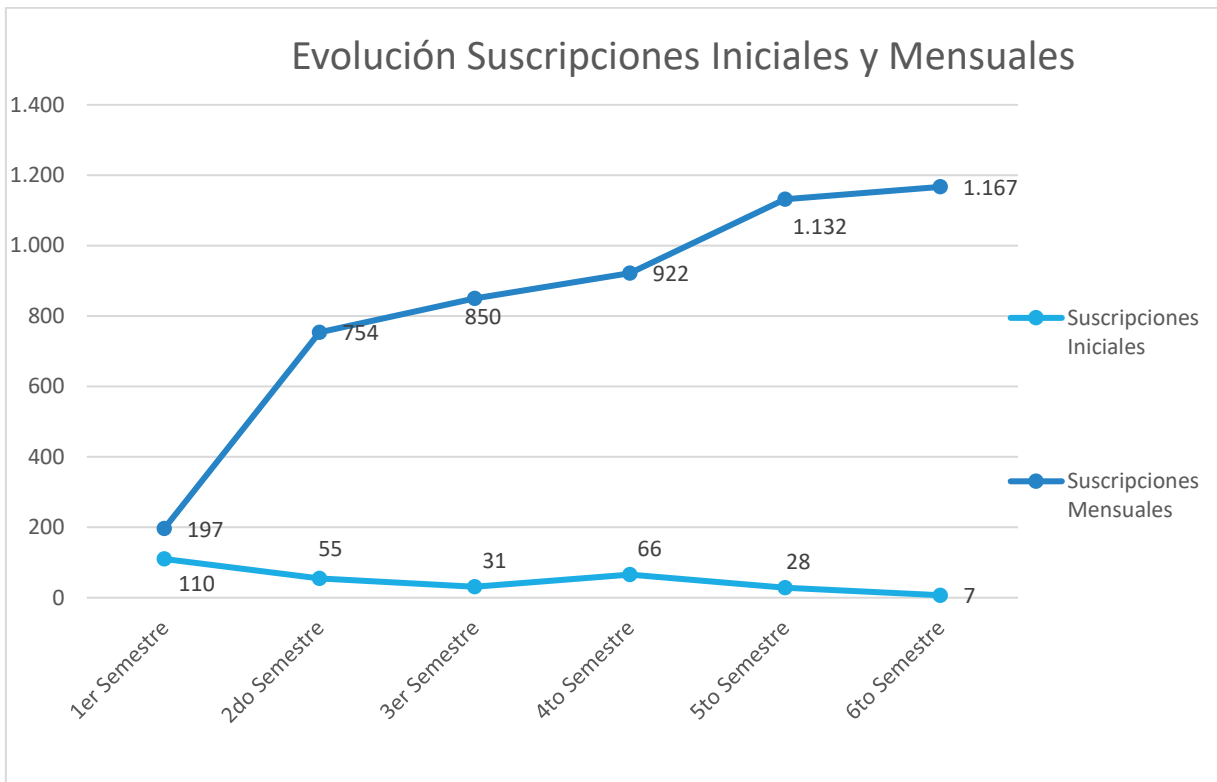
FLUJO DE INGRESOS

Se detalla a continuación, la estimación de una corriente de ingresos en función a:

- La segmentación de mercado realizada en el módulo 1 “Segmentos de Mercado”.
- El detalle de presupuesto y estimación de efectividad, de la campaña publicitaria, mencionada en el módulo 3 “Canales” y detallada en el Anexo 1 del presente trabajo.
- Los precios de mercado cotejados por distintos proveedores, tales como:
 - a. Licencias Mensuales: QlikView, QlikSense, Google Analytics, IBM y otros. Costo promedio mensual de licencia con características similares a la que ONNI Inteligencia de Negocios ofrece: USD 350.
 - b. Empresas de Investigación de Mercado Argentinas: “DAessio IROL”, “Cim Investigaciones de Mercado”, “Empymer, Acertiva Investigación de Mercado”. Costo promedio por tarea en el punto de venta: \$ 684.

Cantidad de Clientes/ Empresas y tareas realizas por semestre:

Concepto/ Cantidad	1er Semestre	2do Semestre	3er Semestre	4to Semestre	5to Semestre	6to Semestre	Total
Suscripciones Iniciales	110	55	31	66	28	7	297
Suscripciones Mensuales	197	754	850	922	1.132	1.167	5.022
Servicios (Tareas Realizadas)	4.856	27.842	38.293	48.172	65.471	61.490	246.124



Valores (Precios) Unitarios en \$ sin IVA	
Precio Suscripción Inicial	\$28.500
Precio suscripción Mensual	\$9.500
Precio Servicio (Tareas Realizadas) *1	\$380

Concepto/ Importe en miles de \$ sin IVA	1er Semestre	2do Semestre	3er Semestre	4to Semestre	5to Semestre	6to Semestre	Total
Ingresos por Suscripciones Iniciales	\$3.135	\$1.568	\$884	\$1.881	\$798	\$200	\$8.465
Ingresos por Suscripciones Mensuales	\$1.872	\$7.163	\$8.075	\$8.759	\$10.754	\$11.087	\$47.709
Ingresos por Servicios (Tareas Realizadas)	\$1.845	\$10.580	\$14.551	\$18.305	\$24.879	\$23.366	\$93.527
							\$149.701

ANEXO 3

DETALLE DE INVERSIÓN

DETALLE INVERSION Valores en \$ sin IVA			
	Cantida d	\$ Unitari o	Total \$ sin IVA
Constitución "Onni Inteligencia de Negocios SA"			
Inversión de capital (25% mínimo exigido por ley)	1	\$25.000	\$25.000
Honorarios estudio jurídico	1	\$15.000	\$15.000
Honorarios estudio contable	1	\$15.000	\$15.000
Gastos varios constitución	1	\$10.000	\$10.000
Copiados libros, impresiones y otros	1	\$5.000	\$5.000
Libros acta, directorio, asamblea	3	\$500	\$1.500
Libros diario/ inventario balances	2	\$1.700	\$3.400
<i>Subtotal constitución "Onni Inteligencia de Negocios SA"</i>			\$74.900
Constitución "Onni Social SA"			
Inversión de capital (25% mínimo)	1	\$25.000	\$25.000
Honorarios estudio jurídico	1	\$15.000	\$15.000
Honorarios estudio contable	1	\$15.000	\$15.000
Gastos varios constitución	1	\$10.000	\$10.000
Copiados libros, impresiones y otros	1	\$5.000	\$5.000
Libros acta, directorio, asamblea	3	\$500	\$1.500
Libros diario/ inventario balances	2	\$1.700	\$3.400
<i>Subtotal constitución "Onni Social SA"</i>			\$74.900
Equipos e Insumos			
Computadoras - Notebooks	16	\$15.000	\$240.000
Licencia software de gestión administrativa	1	\$30.000	\$30.000
Insumos varios computación	10	\$2.000	\$20.000
Pantallas LED trabajo 19 pulgadas	10	\$5.000	\$50.000
<i>Subtotal equipos e insumos</i>			\$340.000
Material Comunicación			
Consultoría de diseño para logo y comunicación	1	\$20.000	\$20.000
Diseño página web	1	\$25.000	\$25.000
Contenido institucional (Audio, Videos, Imágenes)	1	\$50.000	\$50.000
Tarjetas de presentación	16	\$1.500	\$24.000
<i>Subtotal material comunicación</i>			\$119.000
Evento Apertura			
Lunch y acto de apertura junto a ONG's, proveedores, potenciales clientes y prensa	1	\$570.000	\$570.000
<i>Subtotal evento apertura</i>			\$570.000
Publicidad			
Consultoría estrategia publicitaria	1	\$250.000	\$250.000

Publicidad en vía pública MUD Año 1 - Bs As Cant.50	6	\$560.00 0	\$3.360.000
Publicidad en vía pública en Kioscos Digitales Año 1 - Bs As Cant.50	6	\$250.00 0	\$1.500.000
Publicidad en vía pública en Metrobus y Subte Año 1 - Bs As Cant.20	6	\$375.00 0	\$2.250.000
Publicidad en redes sociales Año 1 - Bs As	12	\$100.00 0	\$1.200.000
Publicidad en radios nacionales Año 1 50	12	\$40.000	\$480.000
Subtotal Publicidad			\$9.040.000
Software			
Planificación, diseño y desarrollo de aplicación móvil (IOS y Android)	1	\$570.00 0	\$570.000
Planificación, diseño y desarrollo de sistema integrado	1	\$456.00 0	\$456.000
Adaptaciones de sistemas de proveedores y otros	2	\$120.00 0	\$240.000
Patentamiento, asesoría legal, protección de propiedad intelectual, etc.	1	\$308.00 0	\$308.000
Publicación en tiendas digitales y otros	1	\$19.000	\$19.000
Subtotal Software			\$1.593.000
Capital para pago tareas			
Capital para pago tareas fantasma a realizar al inicio	10000	\$38	\$380.000
Subtotal Capital pago tareas			\$380.000
TOTAL INVERSION			\$12.191.800

Concepto	Importe	%
Subtotal constitución "Onni Inteligencia de Negocios SA"	\$74.900	1%
Subtotal constitución "Onni Social SA"	\$74.900	1%
Subtotal equipos e insumos	\$340.000	3%
Comunicación	\$119.000	1%
Evento apertura	\$570.000	5%
Publicidad	\$9.040.000	74%
Software	\$1.593.000	13%
Capital para pago tareas	\$380.000	3%

Detalle Recursos Humanos

Importes en \$	Cantidad	\$ Unitario	Total \$
Recursos Humanos			
Sueldos - CEO	1	\$40.000	\$40.000
Cargas Sociales - CEO			\$20.000
Sueldos - Líder Equipo Administración y Finanzas	1	\$30.000	\$32.000
Cargas Sociales - Líder Equipo Administración y Finanzas			\$15.000
Sueldos - Colaboradores Equipo Administración y Finanzas	2	\$25.000	\$50.000
Cargas Sociales - Colaboradores Equipo Administración y Finanzas			\$25.000
Sueldos - Líder Equipo Sistemas	1	\$32.000	\$32.000
Cargas Sociales - Líder Equipo Sistemas			\$16.000
Sueldos - Colaboradores Equipo Sistemas	5	\$25.000	\$125.000
Cargas Sociales - Colaboradores Equipo Sistemas			\$62.500
Sueldos - Líder Equipo Comercial	1	\$30.000	\$30.000
Cargas Sociales - Líder Equipo Comercial			\$15.000
Sueldos - Colaboradores Equipo Comercial	5	\$25.000	\$125.000
Cargas Sociales - Colaboradores Equipo Comercial			\$62.500
Viáticos	16	\$2.000	\$32.000
Previsión de Despidos, vacaciones y Ausentismo	1	35%	\$151.200

<i>Subtotal Sueldos</i>	16		\$432.000
<i>Subtotal Cargas Sociales</i>	16		\$216.000

ANEXO 4

DETALLE DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES.

DETALLE DE COSTOS FIJOS, VARIABLES E IMPOSITIVOS			
Costos Fijos	Cantidad	\$ Referencia	Total \$ sin IVA
Inmuebles y Servicios			
Alquiler oficina privada coworking	16	\$9.500	\$152.000
Líneas celulares	16	\$800	\$12.800
<i>Subtotal Inmuebles y Servicios</i>			\$164.800
Recursos Humanos			
Sueldos - CEO	1	\$40.000	\$40.000
Cargas sociales - CEO			\$20.000
Sueldos - Líder equipo administración y finanzas	1	\$30.000	\$30.000
Cargas sociales - Líder equipo administración y finanzas			\$15.000
Sueldos - Colaboradores equipo administración y finanzas	2	\$25.000	\$50.000
Cargas sociales - Colaboradores equipo administración y Finanzas			\$25.000
Sueldos - Líder equipo sistemas	1	\$32.000	\$32.000
Cargas sociales - Líder equipo sistemas			\$16.000
Sueldos - Colaboradores equipo sistemas	5	\$25.000	\$125.000
Cargas sociales - Colaboradores equipo sistemas			\$62.500
Sueldos - Líder equipo comercial	1	\$30.000	\$30.000
Cargas sociales - Líder equipo comercial			\$15.000
Sueldos - Colaboradores equipo comercial	5	\$25.000	\$125.000
Cargas sociales - Colaboradores equipo comercial			\$62.500
Viáticos	16	\$2.000	\$32.000
Previsión de despidos, vacaciones y ausentismo	1	\$0	\$151.900
<i>Subtotal sueldos, cargas sociales, viáticos, previsión vacaciones y ausentismo, etc.</i>			\$834.900
Sistemas			
Hosting web (a)	1	\$38.000	\$38.000
Mantenimiento (a)	1	\$15.000	\$15.000
Licencias	1	\$15.000	\$15.000
<i>Subtotal sistemas</i>			\$68.000
Administración y otros			
Honorarios estudio jurídico/ contable	1	\$25.000	\$25.000
Honorarios servicios de marketing, publicidad	1	\$20.000	\$20.000
Mantenimiento cc banco	2	\$1.500	\$3.000
<i>Subtotal administración y otros</i>			\$48.000

Publicidad y Comunicación			
Mobiliario Urbano Digital (b)	6	\$46.667	\$280.000
Kioscos Digitales (b)	6	\$20.833	\$125.000
Gráficas en Metrobus y Subte (b)	3	\$31.250	\$93.750
Publicidad en Redes Sociales	1	\$100.000	\$100.000
Publicidad en Radios Nacionales	1	\$40.000	\$40.000
Subtotal publicidad			\$638.750

TOTAL COSTOS FIJOS MENSUALES (a) y (b)	\$3.508.900
---	--------------------

Costos Variables	Cantidad	\$ Referencia	Total \$ sin IVA
Servicio			
Tareas Realizadas Correctamente	-	-	\$38
Licencias QlikView	-	-	\$3.800
Importe a donar por "Onni Social SA" por tareas realizadas correctamente	-	-	\$38

Impuestos	Cantidad	\$ Referencia	Total
Impuesto a los Ingresos Brutos	-	3,50%	-
Impuesto a los Créditos y Débitos	-	0,06%	-
Cargas Sociales (F-931)	-	50,0%	-
IVA (c)	-	21,0%	-
Impuesto a ganancias y anticipos a pagar	-	35,0%	-

Notas

(a) Es un costo mixto, ya que, en función de las tareas realizadas aumentan, estos aumentan de forma escalonada, pero, si las tareas realizadas fueran 0 (cero) igual se percibe el egreso.

(b) Es un costo fijo que se expresa en promedio, debido a que en Año 2 y Año 3 las cantidades varían.

(c) A los fines de este trabajo, todos los cálculos y análisis se realizan sin tener en cuenta el Impuesto al Valor Agregado

ANEXO 5

FLUJO DE FONDOS

Se detalla a continuación un flujo de fondos, calculado y expuesto de manera conservadora sobre uno de los escenarios posibles, teniendo en cuenta todos los cálculos, análisis y estimaciones realizadas a lo largo del trabajo con las siguientes consideraciones:

- Se realiza un análisis económico
- No se considera tasa de inflación
- Los importes son expresados en \$
- No se tiene en cuenta el Impuesto al Valor Agregado

Flujo de Fondos de Inversión	Anexo	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Flujo de Fondos de Inversión					
Constitución "Onni Inteligencia de Negocios SA"	3	-74.900			
Constitución "Onni Social SA"	3	-74.900			
Equipos e insumos	3	-235.000			-15.000
Material comunicación	3	-238.000			
Evento apertura	3	-570.000			
Publicidad	3	-1.575.000	-1.325.000	-1.325.000	-1.325.000
Software	3	-1.593.000			
Capital para pago tareas iniciales	3	-380.000			
Subtotal Inversion		-4.740.800	-1.325.000	-1.325.000	-1.340.000
Flujo de Fondos de Operaciones					
Ingresos por Ventas					
Ingresos por suscripciones iniciales	2	0	85.500	342.000	541.500
Ingresos por suscripciones mensuales	2	0	0	28.500	142.500
Ingresos por servicios (tareas realizadas)	2	0	0	11.400	85.500
Subtotal Ingresos por Ventas		0	85.500	381.900	769.500
Costos Variables					
Tareas realizadas correctamente	4	0	0	-1.140	-8.550
Licencias QlikView	4	0	0	-11.400	-57.000
Importe a donar por "Onni Social SA" por tareas realiza	4	0	0	-1.140	-8.550
Subtotal Costos Variables		0	0	-13.680	-74.100
Costos Fijos					
Inmuebles y Servicios	4				
Alquiler oficinas coworking	4	0	-85.500	-85.500	-95.000
Lineas móviles celulares	4	0	-7.200	-7.200	-8.000
Recursos Humanos	3				
Sueldos - CEO	3	0	-40.000	-40.000	-40.000
Sueldos - Lider equipo administración y finanzas	3	0	-30.000	-30.000	-30.000
Sueldos - Colaboradores equipo administración y finanzas	3	0	-25.000	-25.000	-25.000
Sueldos - Lider equipo sistemas	3	0	-32.000	-32.000	-32.000
Sueldos - Colaboradores equipo sistemas	3	0	-50.000	-50.000	-50.000
Sueldos - Lider equipo comercial	3	0	-30.000	-30.000	-30.000
Sueldos - Colaboradores equipo comercial	3	0	-50.000	-50.000	-75.000
Viáticos	3	0	-18.000	-18.000	-20.000
Prevision de despidos, vacaciones y ausentismo	3	0	-96.250	-96.250	-105.700
Sistemas	4				
Hosting web	4	0	0	-76.000	-76.000
Mantenimiento	4	0	0	-30.000	-30.000
Licencias	4	0	-15.000	-15.000	-15.000
Administracion y otros	4	0	0	0	0
Honorarios estudio jurídico/ contable	4	0	-25.000	-25.000	-25.000
Honorarios servicios de marketing, publicidad	4	0	-20.000	-20.000	-20.000
Mantenimiento cc banco	4	0	-3.000	-3.000	-3.000
Gastos de publicidad y comunicacion	4				
Publicidad gráfica en vía pública	4				
Publicidad en redes sociales	4				
Publicidad en radios nacionales	4				
Subtotal Costos Fijos		0	-526.950	-632.950	-679.700
Obligaciones Impositivas, Nacionales y Provinciales					
Impuesto a los ingresos brutos	4		0	-2.993	-13.367
Impuesto a los créditos y débitos	4		-40.070	-14.121	-17.180
Cargas sociales (F-931)	4	0	-128.500	-128.500	-141.000
Impuesto al valor agregado	4				
Impuesto a ganancias y anticipos a pagar	4				
Subtotal Obligaciones Impositivas		0	-168.570	-145.614	-171.546
Saldos					
Saldos mensuales		-4.740.800	-1.935.020	-1.735.344	-1.495.846
Saldos acumulados		-4.740.800	-6.675.820	-8.411.163	-9.907.009

Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
					-15.000		
-1.325.000	-1.325.000	-140.000	-140.000	-140.000	-140.000	-140.000	-140.000
-1.325.000	-1.325.000	-140.000	-140.000	-140.000	-155.000	-140.000	-140.000
826.500	912.000	427.500	627.000	256.500	171.000	57.000	199.500
313.500	541.500	845.500	988.000	1.197.000	1.282.500	1.244.500	1.263.500
238.260	563.160	946.960	1.146.080	1.388.520	1.846.800	1.941.420	2.072.140
1.378.260	2.016.660	2.219.960	2.761.080	2.842.020	3.300.300	3.242.920	3.535.140
-23.826	-56.316	-94.696	-114.608	-138.852	-184.680	-194.142	-207.214
-125.400	-216.600	-338.200	-395.200	-478.800	-513.000	-497.800	-505.400
-23.826	-56.316	-94.696	-114.608	-138.852	-184.680	-194.142	-207.214
-173.052	-329.232	-527.592	-624.416	-756.504	-882.360	-886.084	-919.828
-95.000	-95.000	-95.000	-95.000	-95.000	-104.500	-104.500	-104.500
-8.000	-8.000	-8.000	-8.000	-8.000	-8.800	-8.800	-8.800
-40.000	-40.000	-60.000	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000
-30.000	-30.000	-45.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000
-25.000	-25.000	-37.500	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000
-32.000	-32.000	-48.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000
-50.000	-50.000	-75.000	-50.000	-50.000	-75.000	-75.000	-75.000
-30.000	-30.000	-45.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000
-75.000	-75.000	-112.500	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000
-20.000	-20.000	-30.000	-20.000	-20.000	-22.000	-22.000	-22.000
-105.700	-105.700	-158.550	-105.700	-105.700	-115.150	-115.150	-115.150
-76.000	-76.000	-76.000	-171.000	-171.000	-171.000	-171.000	-171.000
-30.000	-30.000	-30.000	-67.500	-67.500	-67.500	-67.500	-67.500
-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
0	0	0	0	0	0	0	0
-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000
-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
-679.700	-679.700	-883.550	-812.200	-812.200	-858.950	-858.950	-858.950
-26.933	-48.239	-70.583	-77.699	-96.638	-99.471	-115.511	-113.502
-21.336	-26.104	-22.627	-26.026	-27.304	-31.180	-30.768	-32.724
-141.000	-141.000	-211.500	-141.000	-141.000	-153.500	-153.500	-153.500
-189.269	-215.343	-304.710	-244.725	-264.942	-284.150	-299.778	-299.726
-988.761	-532.615	364.108	939.739	868.374	1.119.840	1.058.108	1.316.636
-10.895.770	-11.428.385	-11.064.276	-10.124.537	-9.256.163	-8.136.324	-7.078.216	-5.761.580

Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20
	-15.000				-30.000			
0	-15.000	0	0	0	-30.000	0	0	0
256.500	114.000	0	199.500	85.500	313.500	171.000	57.000	171.000
1.187.500	1.273.000	1.311.000	1.311.000	1.349.000	1.377.500	1.453.500	1.453.500	1.358.500
2.185.000	2.291.400	2.045.160	1.992.720	2.266.320	2.699.900	3.255.840	2.848.860	2.119.260
3.629.000	3.678.400	3.356.160	3.503.220	3.700.820	4.390.900	4.880.340	4.359.360	3.648.760
-218.500	-229.140	-204.516	-199.272	-226.632	-269.990	-325.584	-284.886	-211.926
-475.000	-509.200	-524.400	-524.400	-539.600	-551.000	-581.400	-581.400	-543.400
-218.500	-229.140	-204.516	-199.272	-226.632	-269.990	-325.584	-284.886	-211.926
-912.000	-967.480	-933.432	-922.944	-992.864	-1.090.980	-1.232.568	-1.151.172	-967.252
-104.500	-114.000	-114.000	-114.000	-114.000	-133.000	-133.000	-133.000	-133.000
-8.800	-9.600	-9.600	-9.600	-9.600	-11.200	-11.200	-11.200	-11.200
-60.000	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000	-60.000	-40.000	-40.000
-45.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-60.000	-90.000	-60.000	-60.000
-37.500	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-37.500	-25.000	-25.000
-48.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000	-48.000	-32.000	-32.000
-112.500	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000	-100.000	-150.000	-100.000	-100.000
-45.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-45.000	-30.000	-30.000
-112.500	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-150.000	-100.000	-100.000
-33.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-28.000	-42.000	-28.000	-28.000
-172.725	-124.600	-124.600	-124.600	-124.600	-145.250	-217.875	-145.250	-145.250
-171.000	-171.000	-171.000	-171.000	-171.000	-247.000	-247.000	-247.000	-171.000
-67.500	-67.500	-45.000	-67.500	-67.500	-97.500	-45.000	-97.500	-67.500
-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
0	0	0	0	0	0	0	0	0
-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000
-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
	-1.185.000	-810.000			-1.185.000	-810.000		
	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000		
-1.081.025	-2.230.700	-1.833.200	-1.045.700	-1.045.700	-2.436.950	-2.289.575	-1.211.950	-1.105.950
-123.730	-127.015	-128.744	-117.466	-122.613	-129.529	-153.682	-170.812	-152.578
-33.732	-41.349	-36.737	-32.831	-34.436	-47.693	-50.415	-40.335	-34.332
-230.250	-166.000	-166.000	-166.000	-166.000	-193.500	-290.250	-193.500	-193.500
0								
-387.712	-334.364	-331.481	-316.297	-323.049	-370.722	-494.346	-404.647	-380.409
1.248.263	130.856	258.047	1.218.279	1.339.207	462.248	863.851	1.591.591	1.195.149
-4.513.317	-4.382.461	-4.124.414	-2.906.135	-1.566.928	-1.104.679	-240.829	1.350.762	2.545.911

Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29
			-30.000					
0	0	0	-30.000	0	0	0	0	0
627.000	370.500	399.000	256.500	171.000	28.500	0	171.000	313.500
1.263.500	1.472.500	1.539.000	1.672.000	1.757.500	1.748.000	1.757.500	1.757.500	1.814.500
1.971.060	3.475.100	3.878.280	4.012.800	4.288.300	4.404.960	4.147.700	3.444.700	4.064.480
3.861.560	5.318.100	5.816.280	5.941.300	6.216.800	6.181.460	5.905.200	5.373.200	6.192.480
-197.106	-347.510	-387.828	-401.280	-428.830	-440.496	-414.770	-344.470	-406.448
-505.400	-589.000	-615.600	-668.800	-703.000	-699.200	-703.000	-703.000	-725.800
-197.106	-347.510	-387.828	-401.280	-428.830	-440.496	-414.770	-344.470	-406.448
-899.612	-1.284.020	-1.391.256	-1.471.360	-1.560.660	-1.580.192	-1.532.540	-1.391.940	-1.538.696
-133.000	-133.000	-133.000	-152.000	-152.000	-152.000	-152.000	-152.000	-152.000
-11.200	-11.200	-11.200	-12.800	-12.800	-12.800	-12.800	-12.800	-12.800
-40.000	-40.000	-40.000	-60.000	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000
-60.000	-60.000	-60.000	-90.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000
-25.000	-25.000	-25.000	-37.500	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000
-32.000	-32.000	-32.000	-48.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000
-100.000	-100.000	-100.000	-187.500	-125.000	-125.000	-125.000	-125.000	-125.000
-30.000	-30.000	-30.000	-45.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000
-100.000	-100.000	-100.000	-187.500	-125.000	-125.000	-125.000	-125.000	-125.000
-28.000	-28.000	-28.000	-48.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000
-145.250	-145.250	-145.250	-246.225	-164.150	-164.150	-164.150	-164.150	-164.150
-171.000	-247.000	-304.000	-304.000	-304.000	-304.000	-304.000	-247.000	-304.000
-67.500	-97.500	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-97.500	-120.000
-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
0	0	0	0	0	0	0	0	0
-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000
-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
-1.185.000	-810.000			-560.000	-250.000			-560.000
-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000		
-2.290.950	-2.061.950	-1.331.450	-1.741.525	-1.984.950	-1.674.950	-1.424.950	-1.305.450	-1.944.950
-127.707	-135.155	-186.134	-203.570	-207.946	-217.588	-216.351	-206.682	-188.062
-42.313	-51.984	-51.234	-55.105	-58.574	-56.620	-53.176	-48.424	-58.057
-193.500	-193.500	-193.500	-327.750	-218.500	-218.500	-218.500	-218.500	-218.500
				-2.679.595	-1.117.329	-372.294	-372.294	-372.294
-363.519	-380.639	-430.867	-586.425	-3.164.614	-1.610.037	-860.321	-845.900	-836.913
307.479	1.591.491	2.662.707	2.111.990	-493.424	1.316.281	2.087.389	1.829.910	1.871.921
2.853.390	4.444.881	7.107.587	9.219.577	8.726.153	10.042.434	12.129.823	13.959.733	15.831.655

Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36		
0	0	0	0	0	0	0		
114.000	28.500	57.000	0	28.500	0	85.500		
1.919.000	1.890.500	1.900.000	1.843.000	1.843.000	1.805.000	1.805.000		
4.528.840	4.385.960	3.952.000	3.907.160	3.612.280	3.465.600	4.043.200		
6.561.840	6.304.960	5.909.000	5.750.160	5.483.780	5.270.600	5.933.700		
-452.884	-438.596	-395.200	-390.716	-361.228	-346.560	-404.320		
-767.600	-756.200	-760.000	-737.200	-737.200	-722.000	-722.000		
-452.884	-438.596	-395.200	-390.716	-361.228	-346.560	-404.320		
-1.673.368	-1.633.392	-1.550.400	-1.518.632	-1.459.656	-1.415.120	-1.530.640		
-152.000	-152.000	-152.000	-152.000	-152.000	-152.000	-152.000	0	
-12.800	-12.800	-12.800	-12.800	-12.800	-12.800	-12.800	0	
-60.000	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000	-60.000	0	
-90.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-90.000	0	
-37.500	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-37.500	0	
-48.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000	-48.000	0	
-187.500	-125.000	-125.000	-125.000	-125.000	-125.000	-187.500	0	
-45.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-45.000	0	
-187.500	-125.000	-125.000	-125.000	-125.000	-125.000	-187.500	0	
-48.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000	-48.000	0	
-246.225	-164.150	-164.150	-164.150	-164.150	-164.150	-246.225	0	
-304.000	-304.000	-304.000	-304.000	-247.000	-247.000	-304.000	0	
-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-97.500	-97.500	-120.000	0	
-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	
-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	0	
-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	0	
-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	0	
-250.000			-560.000	-250.000				
-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000		
	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000	-40.000		
-1.951.525	-1.424.950	-1.424.950	-1.984.950	-1.595.450	-1.345.450	-1.741.525	0	
-216.737	-229.664	-220.674	-206.815	-201.256	-191.932	-184.471	-207.680	
-61.120	-56.180	-53.306	-55.522	-51.233	-48.187	-55.235	0	
-327.750	-218.500	-218.500	-218.500	-218.500	-218.500	-327.750	0	
-372.294	-372.294	-372.294	-372.294	-372.294	-372.294		-4.451.528	
-977.901	-876.638	-864.774	-853.131	-843.283	-830.913	-567.456	-4.659.207	
1.959.046	2.369.980	2.068.876	1.393.447	1.585.391	1.679.117	2.094.079	-4.659.207	
17.790.700	20.160.680	22.229.556	23.623.003	25.208.394	26.887.511	28.981.590	24.322.382	

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Apellido y Nombre
INNOCENTI, FRANCO

Mendoza, **24 de octubre de 2018**
Nº Registro **27718**

Firma

