



Universidad del Aconcagua

Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas

Licenciatura en Comercialización

TESINA DE GRADO

Diseño de un plan de negocios para la formación comercial de la empresa *Tres Escalones Marketing Consulting*.

Alumna: Romina Guzzo

Tutor: Ing. Roque Alfredo Robles

Tutor Metodológico: Lic. Gastón B

Mendoza, mayo de 2015

Calificación

Índice

I-	Introducción	
a)	Título	7
b)	Proposición	7
c)	Objetivos (generales y específicos)	8
d)	Justificación	8
e)	Marco teórico - conceptual	8
f)	Metódica específica	9
g)	Niveles de investigación	10
h)	Organización y estructura del texto	10
i)	Fuentes de información	11
II-	Desarrollo	13
	Investigación	13
	1.1 Análisis del macro entorno del sector de negocios	13
	1.1.1 Entorno político	14
	1.1.2 Entorno económico	14
	1.1.3 Entorno tecnológico	16
	1.1.4 Entorno social	17
	1.2 Análisis del micro entorno	20
	1.2.2 Investigación de mercado	29
	1.2.3 Análisis de la competencia directa	35
	1.2.4 Análisis F.O.D.A	42
	2.1 Modelo de negocios	47
	2.1.1 Visión	48
	2.1.2 Misión	48
	2.1.3 Valores	48
	2.1.4 Mercado meta	48
	2.1.5 Segmentación	49
	2.1.6 Posicionamiento	52
	2.1.7 Estrategia central	53

III-	Plan de marketing	54
	3.1 Servicio	54
	3.2 Plaza	56
	3.3 Promoción	56
	3.4 Precio	66
IV-	Evaluación económica - financiera	70
	4.1 Flujo de Fondos proyectados	70
	4.2 Estado de Resultado	72
	4.3 Cálculo de Rentabilidad	73
	VAN	73
	TIR	73
X-	Conclusión	74
XI-	Bibliografía	75
XII-	Anexo	76
	ANEXO I Modelo para encuestas	

Resumen técnico:

En el presente trabajo se plantea el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una consultora de marketing denominada *Tres Escalones Marketing Consulting*.

La investigación de mercado llevada a cabo brindó el perfil del consumidor y las necesidades del mismo en relación a los servicios de consultoría. Fue con esta investigación con la cual se determinó el modelo de negocios la creación de la Estrategia Central: líder en costos en un segmento utilizando una estrategia de precios y en alianzas estratégicas para optimizar los recursos de los clientes. El modelo de negocios fue útil para determinar los servicios a ofrecer y el precio para los clientes, con el fin de incrementar ganancias gracias a la satisfacción de los clientes en un sector que se encuentra en crecimiento y desarrollo. Esto se realiza gracias al valor agregado continuo.

De la evaluación financiera surge que el recupero de la inversión se genera en el segundo año. La totalidad de la inversión se realizará con fondos propios de los socios. Con un VAN de \$257.109 y una tasa interna de retorno (TIR) del 80%.

Dadas las condiciones necesarias para llevar adelante este proyecto, se puede concluir que el mismo es factible desde el punto de vista técnico, económico y organizacional.

Palabras claves:

Consultoría, fusión, alianza estratégica y PyMES.

II Introducción:

a) Título :

Diseño de un plan de negocios para la formación comercial de la empresa *Tres Escalones Marketing Consulting* para los años 2015 – 2019.

b) Proposición:

El proyecto de negocios que se desarrolla es una consultora *Tres Escalones Marketing Consulting*. La misma se denomina así ya que abarca tres servicios fundamentales en un solo lugar: marketing, como principal pilar, diseño y publicidad, la empresa se encuentra situada en la ciudad de Mendoza.

La misma está orientada a satisfacer las necesidades integrales de PyMES y sociedades del gran Mendoza (en mayor medida) de estas tres áreas mencionadas, utilizando paquetes de servicios adecuados a las necesidades de cada uno de los clientes.

c) Objetivos

Objetivo general:

Formular un plan de negocios que permita demostrar la viabilidad de la empresa *Tres Escalones Marketing Consulting* y su rentabilidad para un periodo de 5 años.

Objetivos específicos:

- Analizar la viabilidad de brindar asesoramiento personalizado en amplios horarios de atención y en todos los medios de comunicación.
- Estudiar el mercado para determinar el target de interés.
- Diseñar una estrategia de marketing que sostenga el plan para direccionar los esfuerzos en función a la misma.
- Confeccionar una evaluación económica – financiera del proyecto.

d) Justificación:

Tres escalones Marketing consulting realiza esta investigación para tener un conocimiento más profundo sobre su target de interés solo así podrá detectar las necesidades de los mismos.

En una época en la que la competencia es amplia y variada se quiere llegar a los clientes para que entiendan lo productivo que les sería ser clientes de una consultora de marketing y los beneficios que obtendrían. Son servicios cada vez más requeridos, pero no todos son conocidos. Ahí es donde la consultora tiene que plantear una comunicación diferente a la de su competencia estratégica e indirecta.

Se cree viable su realización, ya que los socios tienen experiencia en el sector de negocios y se han generado muchas relaciones que han acercado clientes o pedido de servicio de consultoría. Los clientes actuales hacen que se justifique su realización, ya que si bien finalizó de trabajar con varios de ellos, requieren una continuidad en los servicios.

e) Marco teórico – conceptual:

Es un sector de negocios que se encuentra en desarrollo y en expansión. Los miembros de la Consultora mantienen relaciones estrechas con organizaciones en la provincia de San Juan la cual requiere de muchos de estos servicios de Mendoza.

Tres Escalones Marketing Consulting considera que el marketing relacional es uno de los caminos a seguir cuando se brindan servicios: el cliente es el único protagonista de la empresa y todos los esfuerzos de la empresa se realizan en función de sus necesidades.

En Mendoza la competencia es amplia. Desde los profesionales recién recibidos que realizan trabajos de consultoría hasta las consultoras especializadas que llevan mucho tiempo desarrollándose, varias de ellas creadas por profesores y profesionales de la Universidad del Aconcagua. La necesidad de un riguroso estudio es debido a la cantidad de Consultoras que iniciaron y no continuaron en el sector de negocios. (Ciclo de vida corto)

Entre los competidores estratégicos se encuentran:

1. MPM Marketing y Comunicación.
2. Alternativa.
3. Mendoza Consultores.
4. Visión MK.

f) Metódica específica:

De acuerdo a la propuesta metodológica de Farrés Cavagnaro en su libro “Metodología administrativa” (1985) el siguiente trabajo es:

- i. Según primacía: Organizacional: es una nueva organización por lo tanto debe crearse en su totalidad.
- ii. Según finalidad: Creativa: el objetivo es la creación de una organización que responda a la demanda de servicios de consultoría de Marketing.
- iii. Según causa: Conocida: el estudio de mercado reveló los motivos para la creación de la organización y que camino deberá seguir esta para alcanzar los objetivos.
- iv. Según grado de aplicación: Total: se crea en toda sus dimensiones; comercial, financiera, administrativa y organizacional.

g) Niveles de investigación.

i. Etapa estudio preliminar:

Este estudio surge ante la necesidad de formalizar una organización dedicada a la prestación de servicios de consultoría que se estaban dando sin una investigación previa.

ii. Etapa de relevamiento de la situación actual:

Para comprender mejor el sector se llevó a cabo un estudio exploratorio que abarcó una encuesta a 70 personas del target de interés, compuesta por PyMES, emprendedores y asociaciones. Lo que permitió comprender la situación y avanzar en la formulación de un plan de negocios.

iii. Etapa de diseño del nuevo modelo:

La elaboración del plan de marketing dio como resultado un conjunto de acciones a realizar. Se definieron los servicios a prestar desarrollados en tres áreas (marketing, diseño gráfico y web y publicidad), se analizó la plaza, la promoción que se llevará a cabo y la estrategia en precios con la que se va a ingresar al mercado.

iv. Etapa de presentación del nuevo proyecto:

Se realizará la presentación del proyecto y de la investigación a un tribunal examinador formado por los tutores de la tesina y directores relacionados con la carrera de Comercialización, en un tiempo no mayor a los veinte minutos.

h) Organización y estructura del texto

El estudio se desarrollará en cuatro capítulos, cada uno aporta información precisa que en conjunto colaboran al desarrollo del proyecto, se especificará en breves palabras el contenido de cada capítulo:

1) Capítulo N 1:

Este capítulo es netamente de investigación. Es muy importante ya que se definen las estrategias a seguir. Se analiza el micro y el macro entorno y a su vez se construye el perfil del cliente al cual se tiene que conquistar.

2) Capítulo N 2:

En este capítulo se desarrolla la estructura empresarial junto con la estrategia central, la cual direccionará las acciones de los miembros de la empresa.

3) Capítulo N 3:

En este capítulo se muestra cómo se va a lograr lo planteado y analizado en los capítulos anteriores. Este capítulo es creativo y busca desarrollar actividades para llegar al target de interés.

4) Capítulo N 4:

En este punto se analizan las condiciones financieras del proyecto. Se demuestra su viabilidad y los resultados proyectados de todo el proyecto en números.

i) Fuentes de información:

Son aquellos elementos de los cuales se pueden obtener datos o información útiles para realizar una investigación.

Fuentes primarias:

Entrevistas:

NEIRA, Javier (2014): *Coordinador en Mendoza y San Juan, Emprendedores Anónimos*. (1 de Agosto de 2014)

ORTIZ, Gustavo David (2014): *Especialista RSE*. (8 de Julio de 2014)

PAUZOCA, Facundo (2014): *Especialista en Publicidad PNT, Brokers Publicidad*. (14 de Mayo de 2014)

Fuentes secundarias:

Libros:

BREALEY, Richard, MYERS, Stewart (1998): *Fundamentos de financiación empresarial*. Santiago de Chile, Mc. Graw-Hill.

FARRÉS CAVAGNARO, Juan (1985): *Metodología Administrativa*, Buenos Aires, Depalma.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, (2006): *Metodología de la Investigación*. México D.F., Mc. Graw-Hill.

SAPOROSI, Gerardo (1999): *Clínica empresarial*, Buenos Aires. Ediciones Macchi.

Páginas web:

BANCA Y NEGOCIOS, *PBI de Argentina*, (en línea). Disponible en world wide web: < http://www.bna.com.ar/bp/bp_creditos_hipotecarios.asp >. Consultado desde Junio 2014 a diciembre 2014

BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA, *Créditos personales* (en línea). Disponible en world wide web: < http://www.bna.com.ar/bp/bp_creditos_hipotecarios.asp >. Consultado desde marzo 2014 a junio 2014

REVISTA MERCADO, *Datos Cualitativos de Pyme* (en línea). Disponible en word wide web: <<http://www.mercado.com.ar/>>. Consultado de forma permanente en 2014

REVISTA PYME, *Estadísticas y Gráficos*, (en línea). Disponible en word wide web: <<http://www.revistapyme.com/>> Consultado de forma permanente en 2014

II- Desarrollo

1.1 Análisis del macro entorno del sector de negocios.

Las empresas, proveedores, intermediarios, competidores, clientes y público en general operan en un macro entorno de fuerzas y tendencias que generan oportunidades y amenazas. Estas fuerzas representan factores incontrolables que la empresa debe seguir de cerca, y responder cuando sea necesario.

Como el paisaje global varía a un ritmo vertiginoso, las empresas deben controlar seis fuerzas principales: demográficas, económicas, socioculturales, naturales, tecnológicas y político legales.

Para el análisis del macro entorno se utilizará como herramienta el análisis PEST (político, económico, social y tecnológico). El mismo consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la Empresa, pero pueden afectar su desarrollo futuro. (Saporosi, Clínica empresaria 1999).

El objetivo del análisis es detectar oportunidades y amenazas latentes en el mercado y determinar el atractivo del sector.

Referencias para la matriz de aplicación:

GRAN AMENAZA	1
AMENAZA	2
NEUTRO	3
LEVE OPORTUNIDAD	4
GRAN OPORTUNIDAD	5

Fuente: elaboración propia

1.1.1 Entorno político

La **estabilidad política**, es una variable relevante para analizar, influye de manera significativa en cualquier tipo de negocio. Se considera una amenaza por las políticas cambiantes que afectan los diferentes sectores económicos.

La **legislación tributaria** para los inversores: beneficios fiscales e impositivos para reducir la carga fiscal durante la fase de inversión; crédito fiscal para programas específicos de formación profesional; y fondos para la investigación e innovación científica y tecnológica. Esto representa una oportunidad para la inversión. El sector está exento del impuesto sobre los ingresos brutos.

Programa nacional para la promoción de la producción y el consumo sustentable:

Impulsado por el gobierno nacional argentino incentivando a las empresas a realizar Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y al ciudadano a la concientización e implementación de cuidados ambientales. La promoción y difusión de este programa favorece a *Tres Escalones Marketing consulting*, ya que realiza servicios de este tipo, los cuales se vuelven más requeridos.

VARIABLES	
Estabilidad política	2
Legislación tributaria	4
Prog para promoc de consumo sust.	5

Fuente de elaboración propia

1.1.2 Entorno económico:

Producto bruto interno: el PBI per cápita en Argentina llegó a 18709 dólares y el PBI nominal a 502.325 dólares. Hubo un incremento en la variación del PBI en el segundo semestre de 2014. Según la página oficial del Fondo Monetario Internacional. (Consultado en Diciembre de 2014)

Beneficios para créditos: los créditos para las empresas son accesibles, los brinda tanto el Gobierno Nacional como el Sector Financiero para impulsar a los emprendedores y PyMES.

Gasto Público: un ejemplo del gasto público que beneficia al sector es el dinero que reciben las PyMES por parte del gobierno. Los instrumentos que apuntan a mejorar la gestión a través de actividades de consultoría alcanzaron a más de 3300 PyMES (Revista PyMES Diciembre 2014) que pudieron adquirir software de gestión, contratar a profesionales y realizar estudios de mercado y análisis de costos para tomar decisiones relacionadas con en el proceso de fabricación y comercialización de sus productos, como también de la administración de la empresa.

Tasa de inflación: la tasa de inflación fue de 2,9 % mensual según el INDEC en Julio de 2014 (último dato oficial publicado). Reconocido oficialmente por el gobierno, los estudios de la inflación que realizan las consultoras privadas arrojan un porcentaje mayor. Genera inestabilidad e incertidumbre a la hora de iniciar un proyecto e invertir.

Tipo de cambio: el tipo de cambio disminuye el valor del dinero debido a diferentes factores, en principal medida la inflación. Los países limítrofes demandan más productos y servicios argentinos debido al valor que tiene su moneda. En el caso de los servicios, aumenta la demanda de los mismos para los que pueden brindar servicios freelance, al país limítrofe le conviene consumo en peso argentino.

Demanda nacional: Al no poder demandar bienes o servicios de otros países debido a barreras gubernamentales y a un cambio no favorable, fomenta el consumo dentro del País, esto genera una ventaja sobre todo para las PyMES.

VARIABLES	
PBI	4
Beneficios para créditos	4
Gasto Público	4
Tasa de Inflación	2
Tipo de Cambio	3
Demanda Nacional	4

Fuente de elaboración propia

1.1.3 Entorno tecnológico:

La **modernización tecnológica** tiene un rol importante en el sector de negocios ya que se tiene que estar informado y actualizado en últimas tecnologías para competir, no solo favorece al sector sino también a todos los miembros de la cadena. Pero no condiciona la calidad total del servicio brindado.

El gobierno argentino se está esforzando por comenzar a fabricar tecnología dentro del territorio nacional, utilizando restricciones a las importaciones con el objetivo de alentar productos nacionales.

Acceso a nuevas tecnologías: está limitado dado los altos costos (sobre todo de la tecnología de punta) y a la restricción de la compra de tecnología por internet a otros países.

Usos y costos energéticos: el costo energético en Argentina es relativamente bajo por los subsidios que brinda el gobierno. Si bien se quitó este subsidio a parte de la población, no están incluidas las PyMES, sería una ventaja temporal en función a los costos.

Información y comunicación: es vital para la consultora estos dos factores, teniendo acceso a la información para poder comunicarla. Gracias a internet y las telecomunicaciones se posee mayor información.

Wifi gratuito: el acceso a internet es cada vez más fácil y accesible, tanto en una computadora como en dispositivos móviles pueden comunicarse los servicios de la consultora por newsletters, campañas de e-mail marketing y redes sociales. Los lugares poseen en su gran mayoría redes gratuitas. El ancho de banda puede generar el día de mañana grandes problemas (si hoy no se invierte una buena cantidad de dinero) en este servicio.

VARIABLES	
Modernización tecnológica	3
Acceso a nuevas tecnologías	2
Usos y costo energético	3
Información y comunicación	5
Wifi gratuito	5

Fuente: elaboración propia

1.1.4 Entorno social:

Población: la provincia de Mendoza tiene 1.765.685 habitantes. Es la cuarta Provincia más poblada del País según el INDEC en su último censo en el año 2010.

Actitud consumista: en Cuyo es la Provincia con mayor nivel de consumo. La actitud consumista es exigente y busca el valor agregado en productos y servicios al igual que en el servicio post venta.

Analfabetismo: Mendoza posee una de las tasas más bajas del País según el INDEC la misma es del, 3%.

Conciencia social: es una tendencia en crecimiento gracias a programas no solo gubernamentales y políticos sino también de los medios de comunicación que lo generan.

VARIABLES	
Población	4
Actitud consumista	5
Analfabetismo	3
Conciencia social	5

Fuente: elaboración propia

Conclusión análisis PEST

Entorno	Variable	Puntaje	Resultado	
Político	Estabilidad política	2	3,66	Neutro
	Legislación tributaria	4		
	Prog. Gov. de consumo sustentable	5		
Económico	PBI	4	3,5	Neutro
	Beneficios para créditos	4		
	Gasto público	4		
	Tasa de inflación	2		
	Tipo de cambio	3		
	Demanda nacional	4		
Tecnológico	Modernización tecnológica	3	3,8	Neutro
	Acceso a nuevas tecnologías	2		
	Usos y costo energético	4		
	Información y comunicación	5		
	Wifi gratuito	5		
Social	Población	4	4,25	Oportunidad
	Actitud consumista	5		
	Analfabetismo	3		
	Conciencia social	5		

Fuente: Elaboración propia

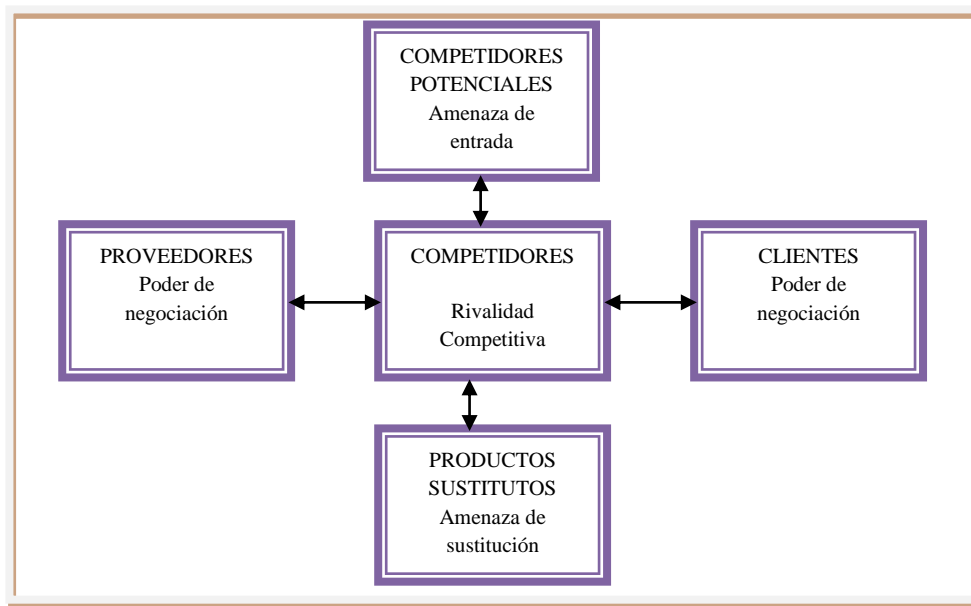
En el análisis del macro entorno del sector de negocios se obtuvo un resultado neutro, predominante en el entorno político, económico y tecnológico. Y se visibilizó una oportunidad en el entorno social.

Ninguno de los sectores arrojó un resultado desalentador a la hora de la realización del proyecto.

Hay que tener en cuenta que los entornos son cambiantes y fuera del control de Tres Escalones Marketing Consulting.

1.2.1 Análisis del Microentorno:

Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: elaboración propia a partir de Porter 1999.

Para realizar el análisis externo del microentorno del sector de negocio se utilizará como herramienta el modelo de las “**Cinco Fuerzas competitivas**” (Porter, 1999). Éste permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad y rivalidad entre los competidores. La rivalidad es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos: rivalidad entre los competidores, poder de negociación con los clientes, poder de negociación con proveedores, disponibilidad de sustitutos y amenaza de ingreso de nuevos competidores.

Mediante ésta herramienta se podrá deducir el atractivo del sector. A modo de concluir los datos, se utilizará una matriz de impacto en la cual se cuantificara cada una de las variables utilizando la siguiente escala.

Nada atractivo	1
Poco atractivo	2
Neutro	3
Atractivo	4
Muy atractivo	5

Fuente: elaboración propia

a) Rivalidad entre competidores:

Número de competidores:

Dentro del sector de negocios se encuentran competidores estratégicos y competidores del sector en general.

Puede ser competidores estratégicos:

- MPM Marketing y Comunicación.
- Alternativa.
- Mendoza Consultores.
- Visión MK.

Estos competidores poseen estructuras similares, apuntan a un consumidor similar y brindan servicios parecidos a los de *Tres Escalones Marketing Consulting*

Entre otros competidores del sector encontramos a:

- MIC Marketing y Comunicación.
- Gama Group.
- E-Bureau.
- Brief Identidad y Estrategia.

Estos competidores no cuentan con la misma estructura y se especializan en otros servicios, en ciertas oportunidades satisfacen las mismas necesidades que *Tres Escalones Marketing Consulting*.

Crecimiento del sector de negocio:

El sector de negocio se encuentra en crecimiento y expansión en la ciudad de Mendoza gracias a que las empresas necesitan cada día más una consultoría o asesoramiento. La tecnología influye positivamente en este crecimiento.

Costos fijos:

Los costos fijos no son elevados, los más significativos son: alquiler, el pago de impuestos, los sueldos de los socios y pago al staff de apoyo.

Diferenciación de los productos – servicios:

La diferenciación está dada por el servicio al cliente y las alianzas estratégicas: calidad en la atención, cercanía al centro (mejor accesibilidad), amplios horarios y prestación de servicios financiados, además la diferencia en planificación orientada a RSE.

Barreras de entrada:

Son bajas, principalmente por los costos bajos que tiene. Representan una amenaza importante. Esto permite el ingreso de gran cantidad de competidores al sector de negocios.

La diferenciación en el servicio es difícil de realizar, ya que es fácil de imitar, habrá que hacer hincapié en acciones de fidelización de los clientes.

La inversión es baja, permite el ingreso de competidores nuevos permanentemente.

Barreras de salida:

Las barreras de salida del sector son bajas dado que la inversión para comenzar el negocio es baja; teniendo en cuenta que no deberá realizarse inversiones grandes en capital. Al ingresar gran

cantidad de competidores al sector son muchos los que salen por falta de continuidad, de éxito, especialización u otros factores.

VARIABLES:	
Número de competidores	2
Crecimiento del sector	5
Costos fijos	5
Diferenciación de productos – ss.	4
Barreras de salida	5
Barreras de entrada	2

Fuente: elaboración propia

Rivalidad entre los competidores: Atractivo

b) Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Curva de experiencia:

Debe tenerse en cuenta. Cuando se ingresa al sector de negocio se carece de ella. Las empresas que poseen más experiencia disminuyen sus costos debido a la especialización y a que se vuelven más eficaces sus métodos y procesos.

Requisitos de capital:

El capital requerido para comenzar el negocio no es elevado, más que nada la creación de la imagen y la web. Por lo tanto representa una amenaza a la hora del ingreso de nuevos competidores al sector.

Reacción esperada de los competidores:

Los competidores no toman acciones sobre el ingreso de nuevos competidores al sector de negocios. En muchas oportunidades no lo notan debido al permanente ingreso y egreso de competidores del sector.

VARIABLES:	
Economía de escala	3
Requisito de capital	2
Reacción esperada de los competidores.	4

Fuente: elaboración propia

Amenaza de ingreso de nuevos competidores: Neutro

c) Poder de negociación con proveedores

Número de proveedores importantes:

Los proveedores son los que realizan los servicios en la empresa. Los socios son los proveedores más importantes y el staff de apoyo. No ascienden a un número significativo ya que se trabaja con la misma gente debido a resultados favorables en trabajos anteriores.

Disponibilidad de sustitutos para los proveedores:

La cantidad de sustitutos es amplia en el sector de negocios, no es ideal el cambio permanente en los servicios profesionales.

Amenaza de integración hacia adelante:

La integración hacia adelante es una fuerte amenaza en el mercado, sobre todo en los competidores estratégicos.

VARIABLES:	
Número de proveedores importantes	2
Disponibilidad de sustitutos de marcas	4
Amenaza de integración hacia adelante	2

Fuente: elaboración propia

Poder de negociación con el proveedor: Neutro

d) Amenaza de Sustitutos:

Disponibilidad de sustitutos:

Existen servicios sustitutos, no específicamente cubren las mismas necesidades pero los más significativos son los de los profesionales de diseño gráfico o de publicidad con especialidades comerciales.

Cercanía de sustitutos:

Existen sustitos cercanos físicamente y cercanos porque llegan al mismo territorio pero con servicios online y freelance. Brindar estos servicios permite que la cercanía de los sustitutos aumente de forma significativa.

Costo de cambio para el cliente:

El costo de cambio para el cliente fidelizado es alto. El que no se encuentra fidelizado se guía por los precios del mercado que en ocasiones desciende (empresas que ingresan con estrategia baja en precio). Disminuye el atractivo del sector.

VARIABLES:	
Disponibilidad de sustitutos	2
Cercanía de sustitutos	2
Costo de cambio para el cliente	2

Fuente: elaboración propia

Disponibilidad de sustitutos: Poco atractivo

e) Poder de negociación con el cliente:**Cantidad de clientes:**

Hace atractivo el sector ya que los clientes pueden ser variados desde PyMES, profesionales, emprendedores y grandes empresas. Hay que evaluar estos clientes debido a que poseen necesidades múltiples.

Información disponible:

El consumidor final necesita del asesoramiento, no es frecuente encontrar un cliente que sepa lo que quiere o lo que necesita ya que carece de información y de conocimientos para la realización de muchos servicios de los cuales depende íntegramente de su asesor o consultor.

Genera una ventaja que dependa del asesor o consultor para el cumplimiento de sus objetivos. Que el cliente carezca de información representa una gran oportunidad para la empresa.

Fidelidad de la marca:

Se va adquiriendo mayor poder de negociación con el cliente al hacerlos incursionar en servicios que desconocían. Esto brinda mayor poder de negociación con ellos. Es un trabajo arduo que comienza cuando se capta al cliente pero no termina nunca, para fidelizarlo se requiere de atención continua y un servicio pos venta de alta calidad. Tenerlo fidelizado es una gran ventaja. Representa una gran oportunidad que no esté fidelizado con otra empresa.

Factor precio:

Es un factor muy sensible, que hace que el cliente en algunos casos elija una u otra consultora por el precio que brinde o por la forma de pago o financiación. Puede derribar cualquier esfuerzo de fidelización o servicio de excelente calidad que se realice.






Costo de cambio:

El costo de cambio para el cliente en relación a la empresa es bajo, su permanencia en la cartera de clientes no afecta su estructura de costos. Esto se ve modificado cuando comienza el proceso de fidelización y les es más difícil cambiar a otra empresa. (Planes activos desde un primer momento aumentan el costo del cliente).

VARIABLES:	
Cantidad de clientes	5
Información disponible	4
Fidelidad de la marca	5
Factor precio	2
Costo de cambio	3

Fuente: elaboración propia

Poder de negociación con el cliente: Atractivo

Variable	Nada Atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	Totales
Rivalidad competitiva						3,5
Amenaza de entrada						3
Disponibilidad de Sustitutos						2,7
Poder de negociación del cliente						4
Poder de negociación del proveedor						3,5

Fuente elaboración: Propia

Impacto de la rivalidad competitiva: 3,34 Neutro

En el análisis de las 5 fuerzas competitiva vemos que en la etapa de iniciación del proyecto el atractivo del sector resulta “Neutro”. Este atractivo del sector puede verse modificado una vez que se logre afianzar algunas variables que aún no están del todo controladas. Puede aumentar el atractivo del sector hacer hincapié en la diferenciación de productos y servicios, en el costo de cambio para el cliente, fidelización de cliente por mencionar algunas variables a tratar.

1.2.2 Investigación de mercado:

Objetivos:

- Conocer las características principales de los consumidores que van a adquirir el servicio.
- Tener noción sobre el precio de los servicios.
- Detectar las necesidades básicas del cliente potencial

a) Estudio de la demanda:

Metodología:

Para conocer en mayor profundidad el comportamiento de los consumidores, se llevó a cabo una investigación exploratoria. La misma se realizó indagando los datos disponibles de diferentes fuentes y el conocimiento del autor acerca de los mismos.

Luego se llevó a cabo una investigación descriptiva, mediante encuestas realizadas a personas que componen el Target de interés.

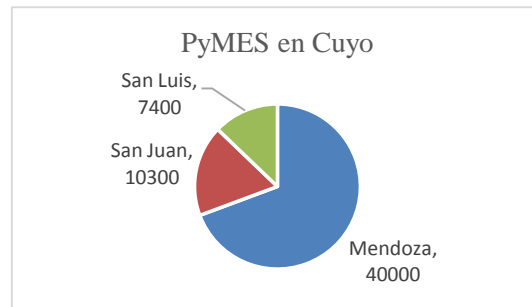
Una vez recopilada toda la información, se analizaron los datos disponibles y se pudo de esta forma definir el perfil del cliente al cual apuntaran todos los esfuerzos de la empresa.

Diseño de la muestra:

Se realizaron 70 encuestas a dueños de PyMES (comercios y prestadores de servicios), asociaciones y emprendedores en general de Mendoza, San Juan y San Luis. Nivel socioeconómico ABC1, C2, C3.

Si se hace foco en PyMES y sociedades hay que tener en cuenta los siguientes datos:

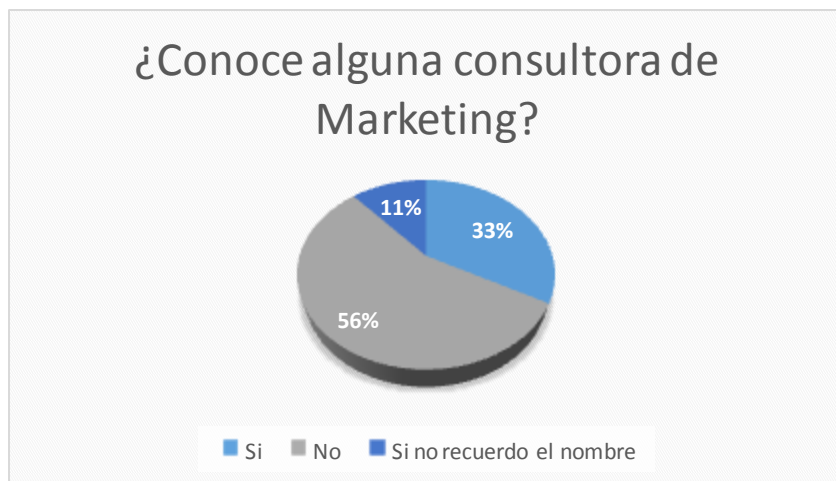
En Mendoza hay registradas aproximadamente 40.000 PyMES y tomando en cuenta todo Cuyo ascienden a 57.700. Según el Ministerio de Industria en septiembre de 2014.



Fuente: elaboración propia a través del Ministerio de Industria.

El resultado de las encuestas se muestra gráficamente de la siguiente forma:

La primera pregunta estaba referida a si conocían alguna consultora de marketing. En la respuesta predominó el No.



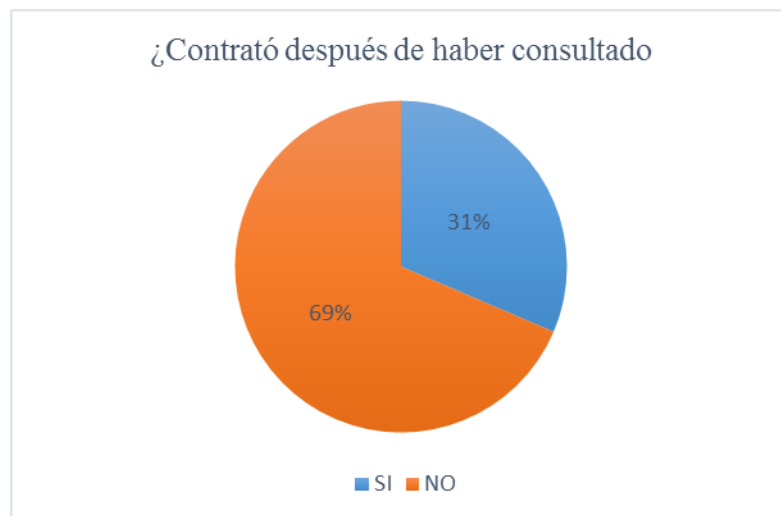
Fuente: elaboración propia

Después se les preguntó a los encuestados si habían consultado los servicios de alguna consultora de marketing alguna vez.



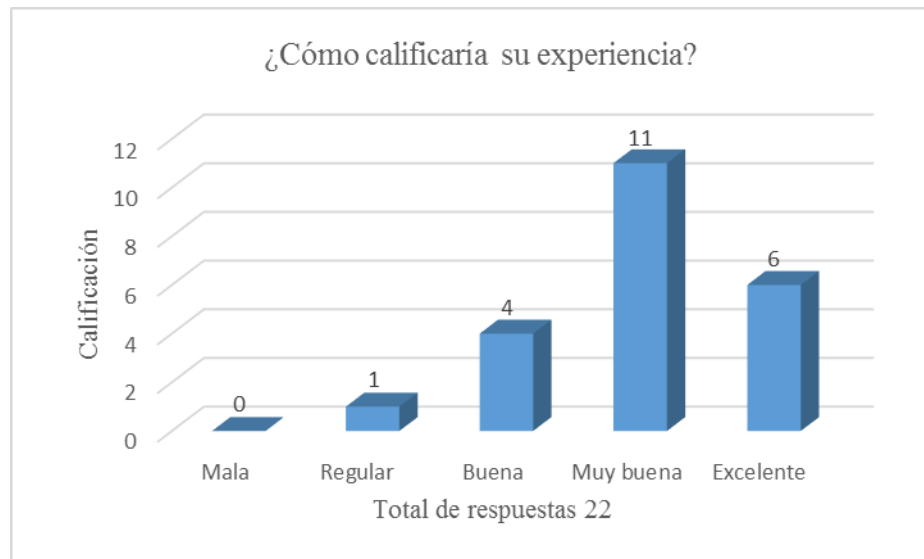
Fuente: elaboración propia

Al 39 % que respondió haber consultado se le preguntó si luego de eso había contratado los servicios. Las respuestas fueron las siguientes:



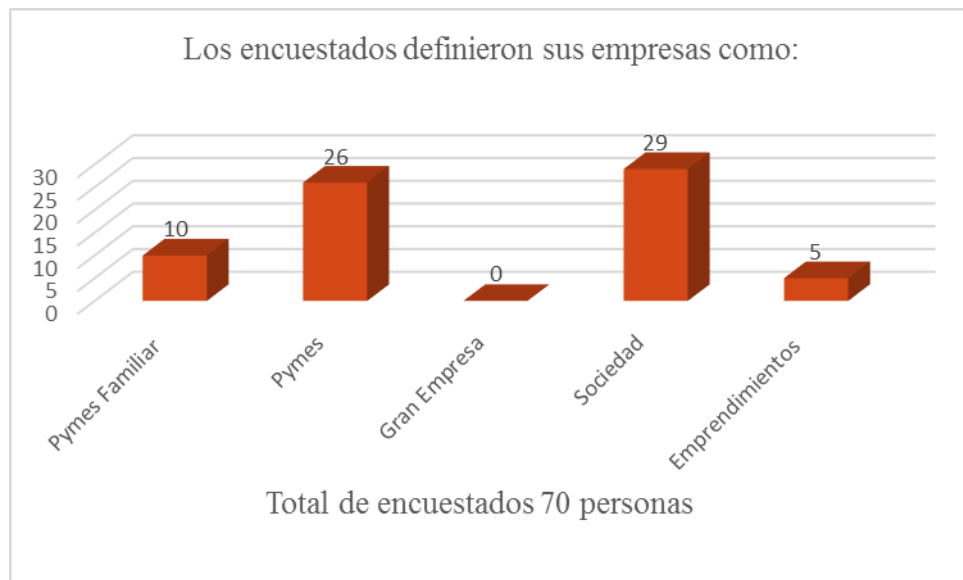
Fuente: elaboración propia

De las personas que contrataron los servicios de una consultora de marketing el 50 % calificó su experiencia como “Muy Buena”.



Fuente: elaboración propia

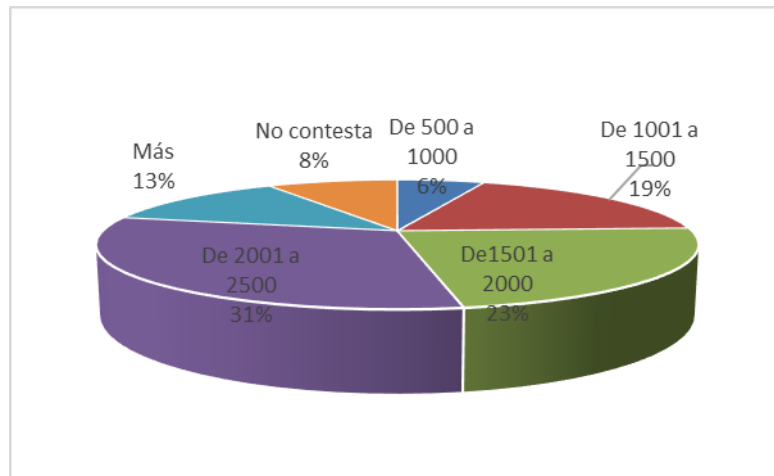
De un total de 70 encuestas el 79 % de las personas definen sus empresas como: Sociedades o PyMES.



Fuente: elaboración propia

Se indagó sobre el requerimiento de los servicios de consultoría y sobre cuanto estaría dispuesto a pagar el cliente sobre dichos servicios mensualmente para incorporarlos a sus empresas: el 31 % dijo que pagaría por servicios de consultoría entre \$2.000 y \$2.500 por mes.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?



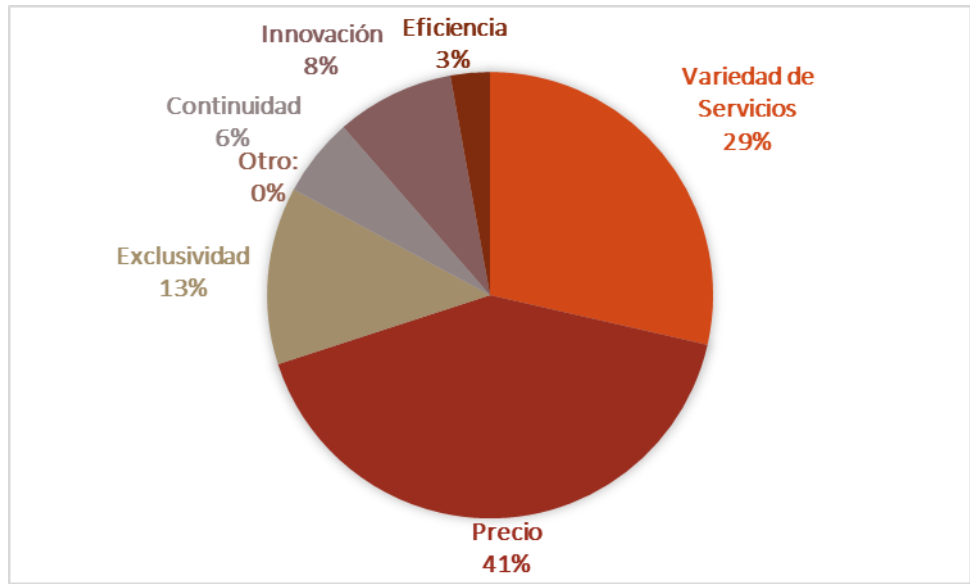
Fuente: elaboración propia

En cuanto a indagar sobre las necesidades del cliente las que predominaron fueron el manejo de las redes sociales y la creación de campañas publicitarias. (Fueron las que más conocían, no supieron explicar si es lo que necesitaban).



Fuente: elaboración propia.

Fue llamativo que lo que más les interesaría que le brinde una consultora fue, en primer lugar, el precio y, en segundo lugar, variedad de servicios que desconocen y quieren que les brinde la consultora a contratar.



Fuente: elaboración propia

1.2.3 Análisis de la Competencia Directa:

Dentro de la competencia estratégica de *Tres Escalones Marketing Consulting* se encuentran:

- MPM.
- Alternativa.
- Mendoza Consultores.
- Visión Marketing.

a) MPM:

Es propiedad de María Pía Mangoni, capacitada en la ciudad de Buenos Aires residente en Mendoza, su consultora se define como “Consultora de Marketing y Comunicación”. No posee oficina, su desarrollo es online, brinda servicios en las provincias de Mendoza, San Juan, Córdoba y Buenos Aires.

Los principales lugares de referencia que prevalecen en las cercanías de MPM son:

- Portal Jumbo Chacras de Coria.
- Plaza de Chacras.
- Palmares Open Mall.
- Acceso Sur

Visión:

No posee una visión escrita con la cual se presente.

Misión:

Alcanzar a comprender, decodificar y construir una estrategia sólida para su compañía logrando que los dichos y los actos concuerden en un resultado común. . (MPM 2014)

Servicios que brinda MPM:

En marketing:

- Generación de alianzas estratégicas.
- Apertura de nichos de mercado.

- Nuevas necesidades.
- Migraciones de valor de los productos y servicios ofrecidos.
- Desarrollo de nuevos y mejores servicios para los actuales clientes.

En comunicación y diseño:

- Diseño creativo e integral de campañas publicitarias.
- Plan de medios.
- Diseño, implementación y ejecución de programas de comunicación.
- Diseño, ejecución y evaluación de la imagen corporativa.
- Diseño web.
- Diseño de merchandising y material POP.
- Diseño de packaging.

En servicios de contacto:

- Venta telefónica.
- Encuestas de calidad y satisfacción.
- Investigación de mercado.
- Concertación de visitas comerciales.
- Convocatoria y confirmación de asistencia a eventos.
- Seguimiento de campañas comerciales.

En investigación de mercado:

- Investigación cualitativa y cuantitativa.
- Análisis de la competencia.
- Análisis de cartera de clientes.
- Perfil del consumidor.
- Promociones.

MPM no se utiliza promociones o combos en sus servicios, solo realiza algún tipo de descuento a las grandes empresas que la contratan para tenerlos en su cartera de clientes.

b) Alternativa:

Consultora con 11 años de experiencia, ofrece soluciones integrales en marketing e investigación de mercado. Son especialistas en el desarrollo de acciones comerciales y poseen un staff de apoyo de profesionales de diversas áreas.

Alternativa se presenta como una consultora que se encuentra en etapa de expansión.

Visión y misión:

No se encuentran escritas ni disponibles al público.

La oficina de la consultora se encuentra ubicada en calle Zapiola 1096 de Dorrego, Guaymallén.

Los principales hitos de referencia a la oficina son:

Tres de los principales accesos a la ciudad:

- Acceso Norte.
- Acceso Sur.
- Acceso Este.

Servicios:

- Investigación de mercado: cuantitativa y cualitativa.
- Encuestas: personales, telefónicas y online.
- Entrevistas.
- Mystery shopper
- Grupos focales
- Plan de marketing.

c) Mendoza Consultores:

Mendoza consultores es un equipo de profesionales que cubren una amplia gama de soluciones de problemas de consultoría poseen una visión integral y armónica de las organizaciones y el entorno.

Misión:

Ofrecemos servicios integrales de consultoría para las empresas de Cuyo, ayudándolas a optimizar sus operaciones haciendo más eficiente su cadena de valor. Nuestro compromiso es su éxito. (Mendoza Consultores, 2014)

Visión:

No poseen una visión escrita ni accesible al público.

Mendoza Consultores está ubicada en Martín Zapata 428, Capital, Mendoza.

Los accesos a la consultora son:

- Calle Boulogne Sur Mer.
- Calle Manuel Belgrano.
- Calle Emilio Civit.
- Parque General San Martín.
- Calle Arístides Villanueva.

Servicios:

En asesoramiento comercial:

- Investigación de mercado y del negocio.
- Análisis del cliente y sus necesidades.
- Medición de desempeño.
- Formulación de Proyectos.
- Análisis de factibilidad.
- Análisis financiero.
- Implementación del proyecto.

En asesoramiento de imagen y comunicación:

- Imagen de marca y de empresa.
- Estrategia de Comunicación.
- Definir las necesidades de comunicación.

En estrategias de Negocios:

- Planificación a largo plazo.
- Cadena de valor.
- Política de personal y recursos humanos.

d) Visión Marketing:

Son un grupo de jóvenes profesionales dedicados a dar soporte en marketing.

Ofrecen soluciones a empresas de diferentes estructuras que estén comprometidas en satisfacer las necesidades de sus clientes.

Buscan aplicar instrumentos, metodologías y personal capacitado en la gestión de soluciones eficientes.

Desde Visión MK están interesados en colaborar en las acciones de marketing de sus clientes.

Visión:

Ser un ícono del marketing, logrando ser un soporte confiable a nuestros clientes. (Visión Marketing 2014)

Misión:

Proveer al mercado de recursos técnicos, personal calificado y valor creativo para el desarrollo de un mercadeo, orientado a la satisfacción del cliente. (Visión Marketing 2014)

Visión Mk no posee oficinas ya que su trabajo es freelance. Permitiendo así un costo más bajo y un precio final en sus servicios más económicos que los competidores.

Servicios:

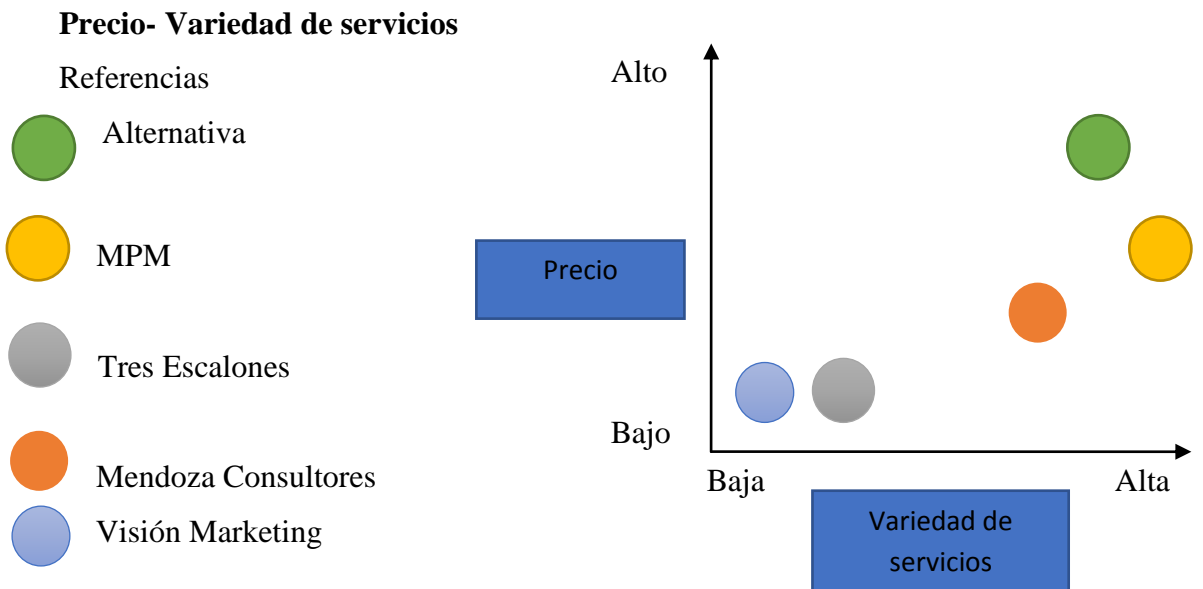
Investigación de mercado.

Planificación y ejecución de campañas de promoción.

Campañas de prospección.

Mapeos estratégicos:

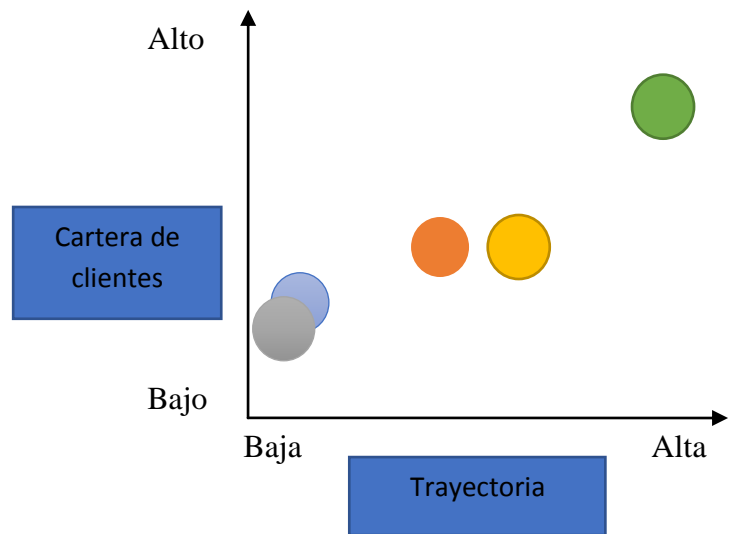
- **Localización de la competencia estratégica de *Tres Escalones Marketing Consulting***
A continuación se ubicará en el mapeo el precio de los servicios que ofrecen las consultoras y la variedad de servicios que poseen.



A continuación se ubicó en el mapeo la cartera de clientes que posee cada consultora en relación a la trayectoria que tiene en el sector de negocios.

Cartera de clientes - Trayectoria

Referencias



Tres escalones Marketing Consulting se encuentra dentro de los mapeos en las posiciones más débiles dentro del sector debido a la etapa de iniciación. Se piensa avanzar en las posiciones para poder acercarse más a los competidores estratégicos del sector.

1.2.4 Análisis F.O.D.A.:

El análisis F.O.D.A consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la compañía.

Lo importante es poder percibir de qué manera ejercen algún impacto sobre la empresa, como controlarlas de tal manera de aprovechar las fortalezas y oportunidades y tratar de convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente. (Levaggi, 2007)

Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas

Fuente: elaboración propia

Fortalezas:

- Experiencia de los socios en el sector de negocios.
- Amplitud horaria de atención.
- Capacitación continua en jornadas, talleres, cursos y diplomados.
- Servicio de RSE, programas especiales para los clientes independientemente de su magnitud es una de las fortalezas más distintivas.
- Especialización en desarrollo de alianzas estratégicas.

Debilidades:

- Falta de capital para realizar inversión en alquiler de oficinas independientes y mobiliario.
- Bajo poder de negociación con los clientes ya que Tres Escalones es nuevo en el sector de negocios se necesita darles mayor valor que los competidores para que contraten los servicios.
- Cartera de clientes débil.

- Falta de conocimiento por parte de los potenciales clientes.

Oportunidades:

- Oportunidad de continuidad laboral con los clientes actuales fidelizados.
- Sector en crecimiento.
- Crecimiento de servicios en Cuyo.
- Aumento de la demanda de este tipo de servicios en PyMES.
- Créditos para PyMES.
- Realización de trabajos freelance, disminución de la barrera geográfica física.

Amenazas:

- Inflación desmedida en un entorno cambiante.
- Trayectoria y reconocimiento de los competidores.

	<p><u>Fortalezas:</u></p> <p>Experiencia de los socios en el sector de negocios</p> <p>Amplitud horaria de atención.</p> <p>Capacitación continua en jornadas, talleres, cursos y diplomados.</p>	<p><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capital para realizar inversión en alquiler de oficinas independientes y mobiliario. • Bajo poder de negociación con
--	---	---

	<p>Servicio de RSE, programas especiales para los clientes independientemente de su magnitud es una de las fortalezas más distintivas de la competencia.</p> <p>Tecnología adquirida</p>	<p>los clientes al ser nuevos en el sector de negocios hay que darles mayor valor que los competidores para que contraten los servicios de Tres Escalones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartera de clientes débil.
<p><u>Oportunidades:</u></p> <p>Oportunidad de continuidad laboral con los clientes actuales fidelizados.</p> <p>Sector en crecimiento.</p> <p>Alianza con PyMES de San Juan</p> <p>Aumento de la demanda de este tipo de servicios en PyMES</p> <p>Créditos para PyMES(en curso)</p> <p>Realización de trabajos freelance, disminución de la barrera geográfica física.</p> <p>Mayor demanda de países vecinos.</p>	<p><u>Estrategias FO</u></p> <p>Aprovechar las fortalezas para ganar mercado y afianzarse en el sector de negocios</p> <p>Aprovechar el incremento de valor agregado que da el desarrollo de Alianzas Estratégicas y RSE.</p>	<p><u>Estrategias DO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceder a créditos para PyMES para realizar inversión de la empresa. • Incremento de alianzas y difusión para incrementar la cartera de clientes.

<p>“Tendencia a lo verde” favorece para promover los planes de RSE.</p>		
<p><u>Amenazas:</u> Inflación desmedida en un entorno cambiante Trayectoria y reconocimiento de los competidores.</p>	<p><u>Estrategias FA:</u> Incremento de Valor para los clientes para generar una ventaja competitiva en función a los competidores y aumentar el poder de negociación.</p>	<p><u>Estrategias DA:</u> Reforzar, mediante acciones de captura de clientes, aumento de clientes a atender a través de internet para disminución de costos.</p>

Estrategias FO: Optimizar las fortalezas para maximizar oportunidades. (Estrategia Ofensiva) Aprovechar.

Estrategias FA: Optimizar las fortalezas para minimizar amenazas. (Estrategia Defensiva)

Estrategia DO: Contrarrestar debilidades para explotar oportunidades. (Desarrollar Oportunidades para Estrategias Ofensivas) Transformar.

Estrategia DA: Contrarrestar debilidades y amenazas. (Desarrollar fortalezas para Estrategias defensivas) Transformar y Evitar

2.1 Modelo de negocios

El negocio de consultoría de marketing tiene como fin el incremento de sus ingresos mediante el aumento de horas o planes vendidos a sus clientes y potenciales clientes.

Brindando servicios variados de marketing:

- Alianzas estratégicas y comerciales (optimización de recursos).
- Investigación de mercado.
- Realización de planes de negocios y planes de marketing.
- Mystery shopper.
- Community manager.
- Estudio de la competencia.

Diseño:

- Logo.
- Imagen institucional.
- Folletería y tarjetería.
- Paquetes de portadas y contenido de redes ya diseñados.

Publicidad:

- Medios convencionales y PNT.
- Canjes Publicitarios.

RSE

- Planes de concientización.
- Mejora de planes existentes.
- Capacitación a empleados para llevar a cabo RSE.

Tres Escalones Marketing Consulting cree en el poder del boca en boca, pero aparte de éste método tradicional y eficaz los servicios se ofrecen por la web, redes sociales y campañas de mailing. Captando así no solo PyMES y sociedades sino también público en general: empresarios de diversos rubros, emprendedores etc.

Hoy en día el modelo de negocios de la consultora apunta a satisfacer necesidades de los clientes para luego así generar ingresos.

Es un sector que se encuentra en crecimiento, esto se debe a la especialización y profesionalización de los servicios. Es un sector ilimitado de innovación y mejora constante, por eso está en crecimiento. Requiere de valor agregado continuo.

2.1.1 Visión:

Queremos estar en los detalles de nuestros clientes, ayudándolos a que rindan todo su potencial, con un equipo innovador y con un capital humano extraordinario, generando un vínculo irrompible.

Queremos lograr un crecimiento constante y progresivo como consultora, mediante de la especialización y la mejora continua de nuestros servicios.

2.1.2 Misión:

Somos una empresa joven que promueve el éxito de sus clientes situado en el territorio cuyano mediante servicios de consultoría comercial de gran calidad. El valor agregado se basa no solo en la atención personalizada, sino también, en la realización de alianzas estratégicas y en las concientización de la RSE.

2.1.3 Valores:

Para poder desarrollar las actividades se han establecido los siguientes valores:

- Honestidad: todos los actos de los socios comulgarán con la verdad, y con una actitud responsable, honrada y productiva dentro y fuera de la consultora.
- Responsabilidad y compromiso con cada cliente.
- Servicio: realizar los actos necesarios para que los clientes reciban el mejor servicio.
- Calidad: como único objetivo para brindar al cliente, ya sea en la atención como en los servicios.

- Competitividad, amabilidad y respeto entre los socios y los terciarizados a la empresa (diseñadores y publicistas).
- Lealtad, unión y confianza entre los socios.

2.1.4 Mercado meta:

A continuación se define el mercado objetivo al que se pretende llegar y al cual se van a destinar todos los esfuerzos posibles para satisfacer sus necesidades por parte de la consultora.

El mercado al que apunta el negocio, es a PyMES y sociedades del Gran Mendoza y en menor medida freelance para el resto de Cuyo (San Juan y San Luis). Dentro de la misma se enfocará a distintos tipos de clientes y para cada uno de ellos se ofrecerán paquetes de servicios diferentes, adecuados a su necesidad. Para distinguirlos se utilizará la segmentación tradicional.

2.1.5 Segmentación:

Tres Escalones Marketing Consulting dirige sus servicios a hombres y mujeres profesionales o emprendedores (PyMES) de Cuyo (en mayor medida Mendoza).

El perfil del cliente al que se dirigirá la oferta, valora el precio y la variedad en servicios.

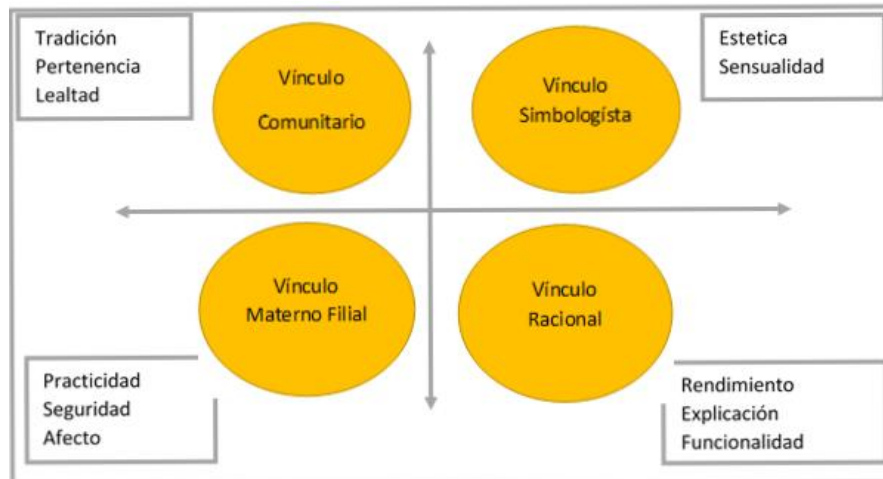
Se describe a continuación:

Segmentación	EJEMPLOS		MERCADO A ANALIZAR: Región de Cuyo
	Región	Cuyo, litoral, central, patagónica	Cuyo
Geográficos	Densidad de Población	Urbana, suburbana, Rural	Urbana
	Origen	Multinacional , Latina, Nacional	Nacional
	Clima	templado, caliente, húmedo	Templada en Verano y fría en invierno
Demográficos	EDAD	Adolescentes (18 a 24)	
		Adultos Jóvenes (25-40)	Adultos Jóvenes (25-40)
		Adultos de Edad Madura (41-65)	Adultos de Edad Madura (41-65)
		Adultos en edad avanzada (+65)	
	Sexo		Hombres y mujeres
	Estado Civil	Soltero, casado, divorciado, unión libre, viudo Parejas (uno o ambos sexos)	Indistinto
	Clase Social	Alta Media Baja	Media
	Ocupación	Profesional, trabajadores manuales, oficinistas, agrícolas	Profesionales
	Ingresos	Se puede estimar anual, o mensual	+ 15000 mensual
	Sector	Pymes , grandes empresas, pymes familiares,	Pymes (con menos de 100 empleados)
Psicográfica/ Psicológica	Rubro	Textil , inmobiliario, comercios en general , vitivinícola, prestadores de servicios etc.	Comercios en general y prestadores de servicios
	Beneficios		Asesoramiento, satisfacción de necesidades.
	Percepción	Bajo riesgo, riesgo moderado, alto riesgo (productos nuevos)	Riesgo Moderado y Alto Riesgo
socio-cultural	Cultura	Argentina, estadounidense, italiana	argentinos
	Religión	Judía, católica, protestante	Indistinta
Relacionada con el Uso			Usuarios Medianos
	Intensidad de Uso	Usuarios fuertes, usuarios medianos, usuarios ligeros	
	Estado de conciencia	No conscientes, conscientes, interesados, entusiastas	Interesados
	Sensibilidad al precio	Alto Medio Bajo	Alto

Segmentación vincular:

La segmentación vincular se centra en los vínculos actuales y potenciales que se establecen entre los consumidores y los productos o servicios en oferta.

Mapa vincular:



Fuente: elaboración propia

Tres Escalones Marketing Consulting se ubica en el vínculo racionalista: tiene que ver con la funcionalidad y en él aparece la practicidad, el rendimiento, el precio y el conocimiento.

Ventaja competitiva:

La ventaja competitiva que se tratará de obtener es la de la especialización en alianzas estratégicas como pilar de los servicios optimizando así los recursos mediante el intercambio de intereses entre dos o más empresas las cuales se ven beneficiadas mutuamente, este valor se vio indicado por la investigación de mercado la cual indica que el segmento al que apunta la Consultora es de gran relevancia el precio.

Tres Escalones Marketing Consulting tendrá planes de RSE, para su cartera de cliente diferenciándose de la competencia con programas de ayuda social, ecológica etc. Y capacitando al personal de la empresa que contrate sus servicios para optimizar los resultados.

Posicionamiento:

Debe evitarse por todos los medios dejar que el posicionamiento ocurra sin la debida planificación, razón por la que se emplean técnicas consistentes en la planeación y comunicación, debe comprender:

- Identificar productos competidores.
- Identificar los atributos, también llamados dimensiones, que definen el 'espacio' del producto, estímulos diversos para la construcción de la imagen e identidad deseada para la marca a instaurar en la subjetividad del consumidor, lo cual es totalmente agresivo y de causa fortuita contra la voluntad de las personas.
- El posicionamiento es un principio fundamental del marketing que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto o servicio en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo.

Generalmente, el proceso de posicionamiento de producto o servicio se compone de los elementos que se describen a continuación:

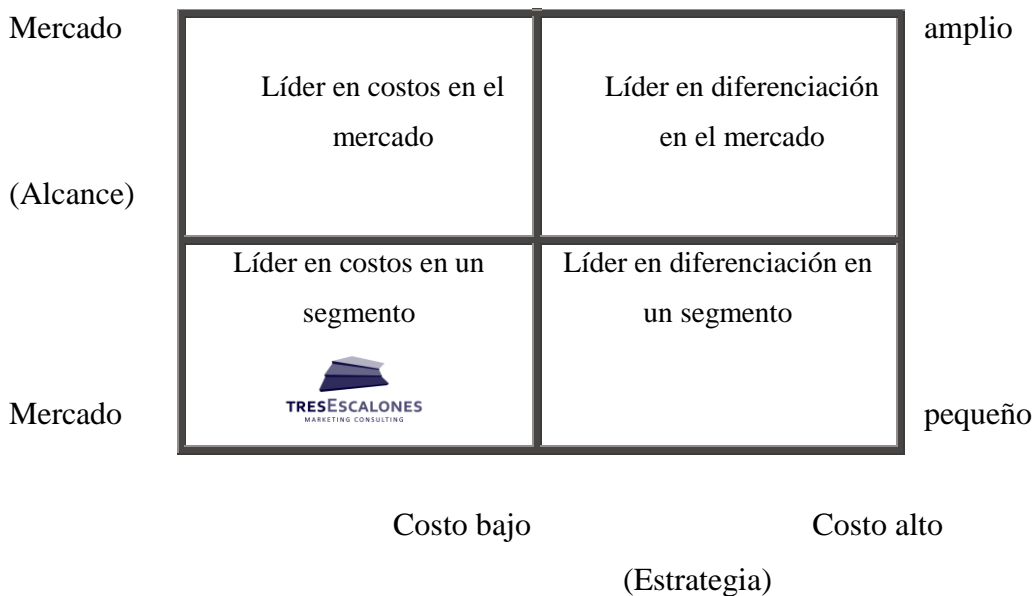
- Recoger información de una muestra de consumidores sobre su percepción de los atributos relevantes de cada producto o servicio.
- Determinar la cuota de cada producto o servicio que ocupa la mente de los consumidores.
- Determinar la localización actual de cada producto o servicio en el espacio.
- Determinar las combinaciones favoritas de atributos de quienes constituyen los mercados objetivos.
- Examinar la concordancia entre:
 - Las posiciones de productos o servicios competidores.
 - La posición de mi producto o servicio.
 - La posición de un vector ideal.

En función a lo analizado y para evitar un posicionamiento erróneo (frecuente en el inicio de una empresa) se quiere utilizar una estrategia en base a precios competitivos del mercado. Debido a que el usuario desconoce muchos servicios ofrecidos y hay que persuadirlo.

Seleccionar la posición óptima:

Al ser un proyecto nuevo, pero no una idea nueva, *Tres Escalones Marketing Consulting* quiere posicionarse en la mente del consumidor como una consultora que brinda servicios integrales, basándose en alianzas estratégicas, atención personalizada con precios que sean competitivos en el mercado.

2.1.6 Estrategia central:



La consultora definió como estrategia la de Líder en costos de un segmento, ya que la investigación de mercado que definió el perfil de su cliente, le da una notable importancia a los precios de los servicios. Estas son empresas PyMES que no hacen grandes inversiones en consultoría, por eso se quiere iniciar con un precio competitivo en el mercado para que puedan tener continuidad con la consultora. Esto será posible gracias a la realización de alianzas estratégicas para los clientes interesados los cuales solo pagarán la comisión a la consultora de dicha alianza.

III. Plan de marketing:

El plan de marketing es una herramienta que sirve de base para los otros planes de la empresa; asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación.

Es un documento de trabajo donde se pueden definir los escenarios en que se va a desarrollar un negocio y los objetivos específicos. Se utiliza para identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos.

A continuación se desarrollarán las 4 P:

3.1 Servicio:

Se ve a la personalización y optimización del servicio como una gran alternativa a la hora de venderlo al consumidor. Se considera importante para lograrlo el tener una buena base de datos de ellos, como ubicarlos, sus preferencias, requerimientos etc.

Según Pablo Fernández y Héctor Bajac (Gestión del Marketing de Servicios, edición 2003) la principal causa de pérdida de clientes en el 45% de los casos es el mal servicio que reciben. Por eso se apunta a la personalización y optimización del servicio, para poder aumentar la probabilidad de continuidad con el cliente.

Componentes del Servicio:

Procesos operativos: Cada servicio que brinde la consultora debe ser planificado, hay que dar a conocer los pasos y procesos al consumidor. Este componente es donde hay que definir la capacidad de los proveedores de servicios (dentro de la consultora quien va a realizar cada parte del proceso)

Estándar de atención: ser claros en la explicación al cliente en cuanto a tiempos dentro de los cuales se va a realizar el servicio, para que se adecue a sus expectativas.

Servicenario: se es sumamente cuidadoso en la consultora con el lugar donde se realiza la contratación del servicio y donde se lleva a cabo. Generalmente es en la oficina la cual tiene aromatizado el ambiente, las paredes están pintadas de colores que son cálidos y armoniosos, se les ofrece algo de tomar (generalmente café o té). Se trata de dar el mayor confort a su visita.

Personal: el personal a la hora de atender a los clientes mantiene una vestimenta adecuada para que la comunicación visual sea efectiva, se habla pausado y con la mayor convicción. Es importante que desde la consultora no se prometa nada que no sea viable de cumplir. *Tres escalones Marketing Consulting* sabe que el factor humano es una parte importante dentro del servicio.

Relación: los elementos mencionados anteriormente apuntan a generar una relación estrecha con el consumidor, sobre todo si los servicios prestados son vía internet (proceso de servicio en el cual se debe prestar mayor atención en los detalles y en la forma de comunicación).

Todos estos elementos componen a la experiencia satisfactoria del cliente.

En función a lo analizado:

Se comercializarán cuatro líneas de servicio, cada una tendrá su responsable de línea.

- Línea de marketing:
 - Dentro de este sector se brindarán los servicios puntualmente de marketing.
 - Desarrollo de alianzas estratégicas: asociación temporal de dos o más empresas con un mismo fin, el de beneficiarse mutuamente con un canje de productos y servicios.
 - Planes de marketing y de negocios (Iniciales o redefiniciones de planes existentes)
 - Mystery Shopper locales y nacionales.
 - Community manager.
 - Análisis de la competencia.
 - Focus group, entre otros.
- Línea de diseño: Gráfico y web.
 - Dentro de esta línea de servicios se ofrecerán servicios de diseño, siempre aplicados al marketing. Diseño de imagen de marca, logos, folletería, web para empresas, brochure etc.
- Línea de publicidad:
 - La consultora creará el plan de medios y plan de acción junto con el encargado de publicidad creativa, el cual desarrollará las publicidades convencionales y PNT para el cliente.

- Línea de RSE:
 - La consultora vende el servicio de RSE, aplicable a PyMES y grandes empresas. Pueden desarrollarse en el punto de venta del cliente, visible para sus clientes o puede desarrollarse campañas independientes que queden asociadas a su empresa y a su marca.

3.2 Plaza:

Por ser un servicio *Tres Escalones Marketing Consulting* utiliza como distribución:

- Venta directa: negociación con los clientes en la consultora o en el lugar pautado por ambas partes. Muchos servicios comerciales se caracterizan por utilizar este canal.
- Oficina de ventas: las oficinas se encuentran situadas en calle España 2630, piso 1°, departamento 5, esquina Pellegrini. Ciudad de Mendoza.
- Los horarios de atención son de lunes a viernes de 08:00 hs. a 18:00 hs. y los sábados de 09:00 hs. a 13:00 hs.
Son horarios flexibles ya que si hay alguna reunión pautada fuera de los mismos también se llevará a cabo.

La consultora se iniciará en el mercado con una estrategia push en un primer momento dando a conocer los servicios para contar al potencial consumidor las ventajas y beneficios para captarlos. Se cree el mejor camino por el exceso de oferta que posee el consumidor.

3.3 Promoción:

Objetivos:

- Comunicar los servicios existentes.
- Persuadir al potencial consumidor a elegir *Tres Escalones Marketing Consulting* y no a otros competidores.
- Incremento de venta.
- Consolidar la imagen de la consultora.
- Que se recuerde tanto la consultora como el contenido de lo promocionado.

La promoción congrega una serie de formas de comunicación con el mercado. Se desarrolla a continuación:

- **Diseño de la marca:**

Logo de *Tres Escalones Marketing Consulting*

- Características: Tres escalones que hacen referencia a la fusión de marketing, diseño y publicidad.
- Colores representativos de los servicios profesionales.
- Tipografía legible y espaciada.
- Los escalones dan sensación de ascenso. Reflejan los objetivos de los clientes.



Fuente: elaborado por Yamila Morales

- **Página web:** se encuentra en desarrollo, es para mostrar los servicios existentes, posicionamiento de marca y para generar nexos entre la consultora y el cliente actual y potencial que puede contactarse por ese medio www.tresescalones.com.ar

Contiene la presentación de la empresa, los servicios a desarrollar y los medios de contacto, los más utilizados son:

Info@tresescalones.com.ar

r.guzzo@tresescalones.com.ar

a.portillo@tresescalones.com.ar

La web está pensada de la siguiente forma:

Presentación inicial.



Fuente: elaborado por Yamila Morales

1° Pestaña:

¿QUIÉNES SOMOS?

Desarrollamos servicios globales efectivos a corto, mediano y largo plazo a todas las empresas u organizaciones que presenten necesidades de servicios tanto de una Consultora de Marketing, como de un Estudio de Diseño Gráfico y Web o una Agencia de Publicidad.

**MARKETING,
COMERCIALIZACIÓN
PUBLICIDAD
COMUNICACIÓN
DISEÑO**

NUESTRO COMIENZO

Dirigida por sus fundadores, la Licenciada en Comercialización Romina Guzzo y Alejandro Portillo, ambos formados catedráticamente en la Universidad del Aconagua. Si bien Tres Escalones es una consultora de marketing a realizado diversas alianzas estratégicas lo que le permite sumar otros servicios y por ende otras áreas como diseño gráfico, diseño web, publicidad y R.S.E.

La empresa se enriquece de los nuevos profesionales de las diversas universidades tanto públicas como privadas de la provincia de Mendoza para la realización de estudios, proyectos, etc., generando antecedentes laborales, capacitación y experiencias para el futuro laboral de los chicos.

Fuente: elaborado por Yamila Morales

2° Pestaña:



Fuente: elaborado por Yamila Morales

3° Pestaña:

NUESTROS SERVICIOS.

Los clientes utilizan nuestros servicios para medir su desempeño en el mercado, para analizar la dinámica del mercado, para diagnosticar y resolver problemas de marketing y ventas, así como para identificar y aprovechar oportunidades de crecimiento para sus negocios.



Fuente: elaborado por Yamila Morales

Interior de la pestaña:

MARKETING	PUBLICIDAD	DISEÑO
<ul style="list-style-type: none"> - Investigaciones de mercado. - Planes de marketing estratégicos y operativos para proyectos y empresas. - Desarrollo de estrategias de marketing. - Lanzamiento de productos y servicios. - Customer Acquisition - Marketing promocional. - Marketing directo e interactivo. - Servicios post ventas. - Marketing de servicios. - Marketing de servicios profesionales. - Programa de fidelización. - Acciones de mystery shopper. - Auditoría laboral. - Desarrollo y evaluación de empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación de insights y motivaciones del consumidor. - Creación de conceptos creativos. - Creación de campañas (producción audiovisual, gráfica y digital) - Desarrollo de piezas para TV, radio, revistas, diarios, vía pública, internet, e-mailing. - Desarrollo de acciones de promoción directa personal y en puntos de venta. - Coordinación y dirección de equipos creativos. - Investigación de medios. - Desarrollo de estrategia de medios. - Implementación de la campaña y contratación de medios. - Medición de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identidad Corporativa: Diseño de Logotipo e Isotipo, aplicaciones básicas, manual de normas, naming - Editorial: revistas online, impresas, Catalogos, Brochure - Publicidad: Campañas integrales, Avisos, merchandising, o elementos publicitarios. - Señalética: institucional, o específica. - Ilustraciones. - Packaging: Envases, etiquetas. - Redes sociales. - E-mail Marketing: Mailing publicitario, boletín informativo. - Diseño WEB: Diseño de Pag, en html ó php - Animación en Flash. - Fotografía: Fotografía de productos, personas con sesiones fotográficas.

Fuente: elaborado por Yamila Morales

4° Pestaña

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Los clientes utilizan nuestros servicios -entre otros temas- para medir su desempeño en el mercado, para analizar la dinámica del mercado, para diagnosticar y resolver problemas de marketing y ventas, así como para identificar y aprovechar oportunidades de crecimiento para sus negocios.



Fuente: elaborado por Yamila Morales

5° Pestaña:

EQUIPO DE TRABAJO

Romina Guzzo
Lic. en Comercialización.
Directora de Comercialización y Marketing.
rguzzo@tresescalones.com.ar

Alejandro Portillo
Director Ejecutivo.
aportillo@tresescalones.com.ar

Yamila Morales
Lic. Gestión y Comunicación Gráfica.
Directora de Arte.
ymorales@tresescalones.com.ar



Fuente: elaborado por Yamila Morales

- **Publicidad:** Banners en internet con frecuencia de 20 salidas rotativas diarias durante 15 días, a realizar tres veces al año, en cuatro páginas de visitas masivas.

Sitios en donde estarían:

1. Mdz Online.
2. Revista Punto a Punto.
3. Napsix.
4. Ecocuyo.



Fuente: elaborado por Yamila Morales

Campañas de e-mails marketing: apuntan, principalmente, a que recuerden la marca, realicen sus consultas y pedidos de presupuesto. Además, se realizan saludos en fechas especiales en las cuales la consultora tiene que estar presente. La base de datos es de creación propia. En un futuro se pretende comprar una base de datos más amplia.

Google adwords: pagar un buen servicio de posicionamiento en internet es fundamental en la etapa en la cual está la consultora para que comience a ser conocida, sea recordada y tenga un mayor alcance.

Un plan con seguimiento continuo hará que se puedan medir estadísticamente los resultados.

Redes sociales: Facebook / Twitter.

Planificación de las redes:

Se realizarán tweets y publicaciones de forma constante con el fin de viralizar las publicaciones más importantes y de atraer seguidores para hacer conocida la empresa y para que visiten la web institucional.

Se deberá cuidar el vocabulario de las expresiones. Por estos medios se comunicarán los servicios de la consultora, frases afines, juegos en función a los servicios etc. Aun cuando la participación en estas redes no implica una inversión, sí demandará tiempo del administrador, se desarrollará la siguiente rutina diaria:

Ingresar a Twitter y Facebook, chequear si se ha recibido algún mensaje y responderlos.

Responder si hay algún comentario. (Generar Feedback)

- **Relaciones Públicas:** se utilizarán para reforzar la publicidad realizada. Con esto se busca ganar reputación asistiendo a eventos de interés, patrocinando conferencias etc. Para esto se necesita:

Carpetas: la entrega de carpetas se realiza para introducir los presupuestos o para reuniones con los clientes, refuerza el material online, lo dicho en reuniones presenciales y para el patrocinio de eventos (dándole uno a cada persona que asista con hojas en blanco para que tomen apuntes).



Fuente: elaborado por Yamila Morales

Imanes: Los imanes que realiza la consultora son las tarjetas personales de sus socios Alejandro Portillo, Romina Guzzo y Yamila Morales en reemplazo de las tarjetas personales.

Presencia de marca: para los eventos y conferencias a los que se asista se llevarán banners físicos de 1,9 m x 1m.

Opciones:



Fuente: elaborado por Yamila Morales

- **Calcomanías:** desarrollado por la diseñadora Yamila Morales, apunta solo a automóviles. El fin es que la marca llegue a lugares a los que no se imaginaba llegar, como es el caso de viajar a otra provincia.

Contiene: logo, nombre de la empresa y web.

- **Brochure de la consultora:** realizado por la diseñadora de Tres Escalones, Yamila Morales. Es la carta de presentación que se utiliza en reuniones para que conozcan la empresa y los servicios que se brindan.
- **Promociones:** estas promociones no solo abarcan los clientes que se quieren capturar, sino también los existentes a los que se quiere fidelizar y dar una continuidad de servicios. Las promociones pueden ser un descuento sobre un servicio específico, un descuento sobre un paquete de servicios o bien la financiación de un trabajo a realizar.

- **Brief de publicidad:**

	Web	Banners en Internet	Email Mkt	Google Adwords	Merchandising Promocional
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					

Fuente: elaboración propia

Una buena comunicación hará que el servicio sea conocido, que la marca se consolide en el mercado y permitirá captar la preferencia del consumidor hacia los servicios que ofrece la empresa.

Al no tratarse de un servicio estacional, la comunicación deberá ser permanente.

3.4 Precio:

Es un elemento muy complejo y sensible dado que afecta directamente los ingresos y las ganancias. Dentro del mismo se incluyen muchas variables, que van desde los costos del producto o servicio hasta el precio para el consumidor, lo cual incluyen descuentos y valores de venta para los clientes.

Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto o servicio, así como su exclusividad.

Los servicios están sujetos a la regulación del mercado:

En esta clasificación los precios cobrados por el servicio dependen de lo que el mercado quiera tolerar, lo que se enmarca dentro de una serie de factores que incluyen condiciones económicas, susceptibilidad de los consumidores ante los precios, competencia en el mercado, nivel de demanda, urgencia por necesidad de comprador y muchos otros factores. En general se puede decir que el precio es en gran parte determinado por las "fuerzas del mercado".

Objetivo:

El nivel de precios establecidos para *Tres Escalones Marketing Consulting* es bajo y posee ventajas en pago efectivo. El objetivo es abarcar las zonas aledañas a la consultora en microcentro y Gran Mendoza.

Estrategia a utilizar: Fijar la base sobre el precio de los competidores de referencia sin dejar de tener un precio bajo. Al bajarlo mucho pueden suponer que la calidad del servicio es menor.

Costo no monetario para el potencial cliente: El costo para el cliente va a ser el costo que tiene el servicio más el tiempo que incurre el proveedor de servicio (consultora) mas el conocimiento del proveedor mas obtener los resultados del servicio sin esfuerzos físicos.

Condiciones de pago:

El pago de los servicios acordados con los clientes de *Tres Escalones Marketing Consulting* es:

- En efectivo. No hay pago con tarjeta de débito y crédito por el momento.
- Con cheques.
- Con los clientes de mayor confianza se recibe la mitad del pago al inicial el servicio y la otra mitad al concluir el mismo.

A la hora de vender los servicios hay dos propuestas:

- Por hora a un valor de \$100.
- Por planes pautados.

Plan N° 1: incluye 20 hs. mensuales. Ideales para el manejo de redes sociales de las empresas. Estos p al ser económicos se les puede dar continuidad y mantenerles el precio. Se utilizan como anzuelo poder ofrecer más servicios.

Plan N° 2: incluye 40 hs mensuales. Servicios intermedios, puede ser que hayan contratado el plan u no haya alcanzado o que sea un servicio más especializado y con una mayor duración en tiempo.

Por comisión: Las alianzas estratégicas se realizarán a comisión, la cual pagan los beneficiados por la negociación. La misma será del 15 % del total del servicio.

Operaciones

Organización:

Una organización sólida es fundamental para el óptimo desarrollo de la empresa, la cual se espera que sea rentable, eficaz y dentro de un clima cordial y amigable.

Deben cuidarse ciertos aspectos vitales para la empresa:

- Definición de organigrama completo.
- Mejora constante de métodos de trabajo, capacitación en nuevos servicios o en mejoras de los mismos.
- Medición y control de los servicios a brindar, además del control post entrega de los servicios brindados.
- Correcta asignación de las tareas en el trabajo para mayor rendimiento del tiempo y para finalizar los trabajos a tiempo.
- Aprovechar los recursos humanos y tecnológicos disponibles.
- Establecimiento de una política financiera y comercial de la empresa.

Estructura organizacional:

Dirección general:

Este área tiene a su cargo la administración y organización de la Empresa. Es el nexo entre la empresa y sus eslabones (incluyendo el cliente final que es quien contrata el servicio). Este sector se encuentra a cargo de Alejandro Portillo Olivera.

Dirección comercial:

Detección de necesidades del cliente y formulación de posibles soluciones mediante planes de acción a través de los servicios brindados por la consultora. Determina las fechas de entrega y el cumplimiento de las mismas.

La captura de clientes también incumbe a este área, así también el desarrollo de alianzas estratégicas, la cual es especialidad de la Directora Comercial, acciones comerciales y proyectos de RSE.

Se encuentra a cargo de Romina Guzzo.

Staff de apoyo:

Diseño Gráfico Creativo y Publicidad: Apoya con piezas de diseño a los clientes que lo requieran. Aporta creatividad a los servicios brindados y es quien realiza y mantiene las piezas de diseño de *Tres Escalones Marketing Consulting*. Es terciarizado a la Empresa, cobra por servicio prestado (descuento a la consultora y comisión por cliente que ingresa por Tres Escalones). Está a cargo de Yamila Morales, Diseñadora Gráfica recibida en la Universidad Nacional de Cuyo.

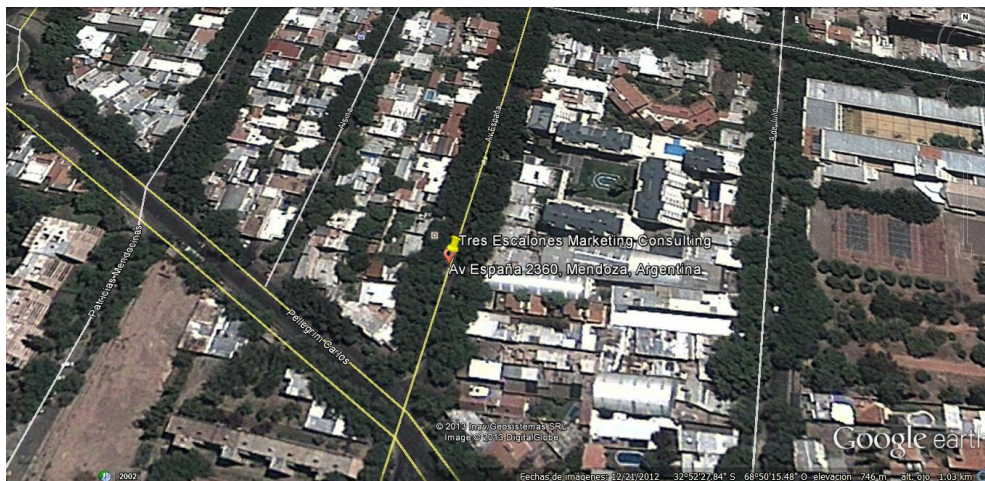
Oficina de venta y equipamiento:

La oficina de la empresa es alquilada y al mismo tiempo es el lugar de vivienda de uno de los integrantes de la empresa, los gastos son compartidos e incluyen expensas, alquiler y servicio de internet.

En cuanto al mobiliario son propios. Pero se realizó una inversión de refacción y compra de objetos para reacondicionar el lugar.

Localización:

Av. España 2360 Ciudad, 4ta Sección Mendoza.



Fuente: Google Earth

IV Evaluación económica y financiera:

4.1 Flujo de Fondos Projectados:

Los flujos de fondos o flujos de cajas son las entradas y salidas de caja o efectivos, en un periodo dado. En este módulo se enfatizan los conceptos más relevantes para que el armado del flujo no sea un mero ejercicio numérico, sino una recopilación significativa de los beneficios y costos relevantes del proyecto.

Dentro del mismo proyecto deberán tenerse en cuenta los desembolsos de dinero inicial, las ventas, los costos tanto fijos como variables y además provisiones en cuanto a gastos de publicidad y promociones.

Los planes y horas vendidas son divididas entre los socios.

Las horas extras de planes que no les hayan alcanzado lo pactado se cobrarán a precio hora normal, \$100.

Plan 1: se quiere comenzar con seis planes mensuales. El incremento deseado son 12 más por año (uno más por mes).

Plan 2: se quiere comenzar con cuatro planes mensuales. El incremento deseado es el mismo que en el Plan 1.

Las horas vendidas comienzan con 16 mensuales el primer año, para lograr un incremento de cuatro horas mensuales para los años siguientes.

Las alianzas comienzan con una por mes durante el primer año y se van incrementando al 100 % los años siguientes.

Ventas por período					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Plan 1	\$ 129.600,00	\$ 151.200,00	\$ 172.800,00	\$ 194.400,00	\$ 216.000,00
Plan 2	\$ 163.200,00	\$ 204.000,00	\$ 244.800,00	\$ 285.600,00	\$ 326.400,00
Comisión por alianzas	\$ 27.000,00	\$ 54.000,00	\$ 81.000,00	\$ 108.000,00	\$ 135.000,00
Horas vendidas	\$ 19.200,00	\$ 24.000,00	\$ 28.800,00	\$ 33.600,00	\$ 38.400,00
Total de ventas	\$ 339.000	\$ 433.200	\$ 527.400	\$ 621.600	\$ 715.800

Fuente: elaboración propia

El ejercicio contable inicia en julio. No se toma el calendario base.

Recursos e Inversiones

Local	\$ 3.000
Arreglos local	\$ 16.000
Implementos	
Equipamiento oficinas	\$ 12.000
TOTAL	\$ 31.000

Fuente: elaboración propia

Costos de administración

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler	\$30000	\$30000	\$30000	\$30.000	\$30.000
Honorarios contador	\$24000	\$24000	\$24000	\$24.000	\$24.000
Servicios e impuestos	\$8400	\$8400	\$8400	\$8400	\$8400
Papelería e insumos	\$4000	\$4000	\$4000	\$4000	\$4000
Total	\$ 66.400	\$ 66.400	\$ 66.400	\$ 66.400	\$ 66.400

Fuente: elaboración propia

En material publicitario incluye: banner (compra una sola vez), tarjetas, calcomanías, imanes y carpetas de presentación.

Publicidad y Promoción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Charlas y Conferencias	\$15000	\$15000	\$15000	\$15.000	\$15.000
Página Web	\$3500	\$1500	\$1500	\$1.500	\$1.500
Material Publicitario	\$22000	\$20000	\$2000	\$2.000	\$2.000
Online	\$7500	\$7500	\$7500	\$7500	\$7500
Total	\$ 48.000	\$ 44.000	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 26.000

Fuente: elaboración propia

Online abarca: e-mail Mkt y Google Adwords.

Costos de Producción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Honorarios Socios	\$120000	\$120000	\$120000	\$120000	\$120000
Honorarios terciarizados	\$48000	\$48000	\$48000	\$48000	\$48000
Reparaciones/Compras	\$10000	\$10000	\$10000	\$10000	\$10000
Total	\$178.000	\$178.000	\$178.000	\$ 178.000	\$ 178.000

Fuente: elaboración propia.

4.2 Estado de resultado:

ESTADO DE RESULTADO					
PROYECCION DE INGRESOS Y EGRESOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$339.000	\$433.200	\$527.400	\$621.600	\$715.800
Menos costo de producción / de ventas	\$ 274.000	\$ 274.000	\$ 274.000	\$ 274.000	\$ 274.000
Utilidad Bruta	\$65.000	\$159.200	\$253.400	\$347.600	\$441.800
Costos de comercialización					
Costos administrativos	\$ 66.400	\$ 66.400	\$ 66.400	\$ 66.400	\$ 66.400
Publicidad y promoción	\$ 48.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 44.000
EBITDA (rentabilidad antes Int., Imp y amort)	\$ 49.400	\$ 48.800	\$143.000	\$237.200	\$331.400
Depreciaciones					
Utilidad antes de Impuesto	\$ 49.400	\$ 48.800	\$143.000	\$237.200	\$331.400
Ingresos netos acumulados	-\$ 49.400	-\$ 600	142.400	379.600	\$ 711.000
Impuesto a las ganancias	0	\$ 0	\$ 47.190	\$ 78.276	\$ 109.362
UTILIDAD NETA DESPUES IMPUESTOS	\$ 49.400	\$ 48.800	\$ 95.810	\$158.924	\$222.038

Impuesto ingresos brutos	0%
Impuesto a las ganancias	33%

4.3 Cálculo de rentabilidad:

En el cálculo de la rentabilidad se observan los flujos de fondos obtenidos en el estado de resultados de la utilidad neta antes de los impuestos.

	Inv. inic	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Resultado neto		-\$ 49.400	\$48.800	\$95.810	\$158.924	\$222.038
(más) Depreciaciones		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(menos) Inversión Activos Fijos	\$ 31.000					
(menos) Inversión Capital de Trabajo						
(más) Recuperación Inversión Residual Activos Fijos						
(más) Recuperación Inversión Capital de Trabajo						
FLUJO NETO PARA EL CÁLCULO RENTABILIDAD	\$31.000	\$ -49.400	\$48.800	\$95.810	\$158.924	\$ 222.038

VAN	\$ 257.109
Tasa Interna de Retorno	80%

Fuente: elaboración propia

El VAN obtenido es positivo, ya que es el valor actual neto de la inversión, y comparándolo con la mayor oportunidad de inversión ofrecida por el mercado se observa que el valor del mismo es de \$257.109.

La TIR ofrece un 80 % de retorno de la inversión.

La inversión total necesaria para llevar a cabo el proyecto es de \$31000 (la empresa no requirió de préstamo bancario)

Se observa que el recupero de la inversión será en el segundo año.

X Conclusión

El trabajo se basó en realizar un estudio de mercado, junto con el análisis del macro entorno, micro entorno, y de las características internas de la empresa a crear. Para ello, se utilizaron una gran cantidad de herramientas, las cuales permitieron que el análisis fuese más completo.

El estudio de mercado permitió conocer las características de la demanda y el cliente al cual apunta la consultora, PyMES y asociaciones principalmente. Situadas en mayor medida en Mendoza y en menor medida en el resto de Cuyo (San Juan y San Luis).

En el análisis F.O.D.A, se volcó toda la información disponible, mediante la matriz se establecieron estrategias a seguir. Luego se analizó el modelo de negocio que tendría la empresa, las ventajas competitivas que dieron como resultado aprovechar la especialización y desarrollo de alianzas estratégicas y las acciones de RSE, los factores de éxito de la empresa, la visión y la misión que tendrá durante los próximos cinco años. Cumplido este plazo se piensa lograr una mayor especialización en los servicios de la consultora y realizar nuevamente un estudio para saber dónde se encuentra situado *Tres Escalones Marketing Consulting*, para un replanteo de estrategias a seguir.

A partir del análisis realizado, se desarrollaron las estrategias con las que la empresa va a competir, después de la investigación la empresa tomará como estratégica central la de ser líder en precio en el mercado con una alta especialización en Alianzas estratégicas llegando así al marketing mix en el cual se definieron las estrategias de precio, promoción, servicio y plaza.

Finalmente la planificación financiera demuestra que con una inversión inicial desembolsada de \$31.000 y las estrategias correspondientes, se puede recuperar la inversión en el segundo año de ejercicio lo cual es una cifra bastante alentadora. El análisis financiero muestra una Tasa Interna de Retorno superior al 80 % y un VAN de \$257.109, es por eso que la hipótesis planteada al comienzo del proyecto, sobre la rentabilidad y la viabilidad de *Tres Escalones Marketing Consulting* Consultora de Marketing es válida.

Por lo antes mencionado y el análisis realizado se puede afirmar que la formulación de un plan de negocios para dicha empresa en la provincia de Mendoza, es una opción rentable de inversión.

XI Bibliografía:

Libros y revistas:

KOTLER, Philip, AMSTRONG, Gary (2003): *Fundamentos de Marketing*, México Df. Prentice Hall.

MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel (2005): *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*, Madrid, Díaz de santos.

OTONÍN BARRERA, Bernardo (2005): *La ordenación de los establecimientos comerciales* Madrid, La ley.

PORTER, Michael (1999): *Ser competitivo*, Barcelona, Deusto.

PORTER, Michael (1995): *Ventaja Competitiva: creación y mantenimiento de un desempeño superior*, Buenos Aires, Pirámide.

Páginas y sitios web:

ÁMBITO FINANCIERO, *Comportamiento del dólar* (en línea). Disponible en world wide web: < <http://www.ambito.com/economia/mercados/dolar.asp> > Consultado en Julio de 2014

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, *La Inflación* (en línea). Disponible en world wide web: <<http://www.indec.mecon.ar/principal.asp>> Consultado en Julio de 2014

BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA, *Créditos personales* (en línea). Disponible en world wide web: < http://www.bna.com.ar/bp/bp_creditos_hipotecarios.asp > Consultado en reiteradas ocasiones.

WIKIPEDIA, LA ENCICLOPEDIA LIBRE, *Flujo de fondos* (en línea). Disponible en world wide web: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Flujodefondos>> Consultado en reiteradas ocasiones.

CAMARA REGIONAL DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, CAPYME <www.pymes.com.ar> Consultado en septiembre de 2014.

XII Anexos:

Anexo 1

Modelo de encuesta: 70 Encuestas

1) ¿Conoce alguna consultora de Marketing?

Si (23)

No (39)

Si pero no recuerdo bien su nombre (8)

2) ¿Ha consultado algún servicio de consultoría de Marketing?

Si (27)

No (43)

3) ¿Ha contratado después de haber consultado?

Si (22)

No (48)

4) En caso de haberlo hecho ¿cómo calificaría su experiencia?

Mala

Regular (1)

Buena (4)

Muy buena (11)

Excelente (6)

5) Defina su empresa:

PyMES Familiar (14)

PyMES (26)

Gran Empresa (0)

Sociedad (30)

Otra:

6) En caso que requiera de Servicios de Marketing ¿Cuánto estaría Dispuesto a Pagar Mensualmente?

500 a 1000 (4)

1001 a 1500(13)

1501 a 2000(16)

2001 a 2500(22)

Más (9)

No contesta (6)

7) ¿Qué cree que necesita más su empresa?

Imagen de marca 12

Posicionamiento 11

Campaña publicitaria 23

Redefinirse 6

Manejar las redes sociales 15

Otro:

RSE

Alianzas estratégicas 2

8) ¿Qué le gustaría que le brindara una Consultora en Marketing?

Variedad de Servicios 20

Precio 29

Exclusividad 9

Otro:

Continuidad 4

Innovación 6

Eficiencia 2