



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

# PLAN DE NEGOCIOS PLATAFORMA DE BÚSQUEDA DE PERSONAS CON OFICIOS

## ***“Oficios.Club”***

**Trabajo de Investigación**

**2020**

*Por Ariana Bortnik*

*Profesora Tutora Sandra Muñoz*

## Contenido

RESUMEN TÉCNICO .....	7
INTRODUCCIÓN .....	8
1. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	8
2. VISIÓN .....	9
3. MISIÓN .....	9
4. OBJETIVOS.....	10
5.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
5.2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS .....	11
6. FUNCIONES.....	11
7. ALCANCE.....	12
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	14
1. ANTECEDENTES .....	14
2. EVOLUCIÓN DE LA BÚSQUEDA DE EMPLEO .....	14
3. EL NUEVO MERCADO LABORAL .....	15
4. OFICIOS.CLUB Y EL ENTORNO LABORAL ACTUAL.....	16
5. ESCALAMIENTO DEL PROYECTO.....	17
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	18
1. ANÁLISIS PEST.....	18
1.1. FACTORES POLÍTICOS .....	18
1.2. FACTORES ECONÓMICOS .....	25

1.3. FACTORES SOCIALES.....	27
1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS .....	30
2. ANÁLISIS FODA .....	31
2.1. FORTALEZAS .....	32
2.2. DEBILIDADES.....	32
2.3. OPORTUNIDADES .....	33
2.4. AMENAZAS .....	33
3. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	33
3.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES O COMPRADORES .....	34
3.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	35
3.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES.....	35
3.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	36
3.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	37
4. MARCO LEGAL .....	38
4.1. PERSONERÍA JURÍDICA .....	38
4.2. TÉRMINOS Y CONDICIONES.....	38
CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING.....	39
1. ANÁLISIS DE MERCADO ACTUAL .....	39
2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	45
3. PROVEEDORES.....	48
4. ANÁLISIS DEL MERCADO META.....	50

4.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	51
4.2. BASES PARA LA SEGMENTACIÓN .....	51
4.3. MERCADO META .....	53
5. ESTRATEGIA DE MARKETING META .....	54
6. VENTAJA COMPETITIVA.....	55
7. POSICIONAMIENTO .....	56
8. BRANDING.....	56
8.1. MARCA .....	56
8.2 IMAGOTIPO .....	57
8.3 LOGOTIPO.....	59
8.4 ISOTIPO.....	60
8.5 SLOGAN .....	60
9. MARKETING MIX .....	61
9.1. PRODUCTO/SERVICIO.....	61
9.2. PRECIO.....	64
9.3. PLAZA.....	67
9.4. PROMOCIÓN.....	68
CAPÍTULO IV: PLAN OPERATIVO.....	72
1. UBICACIÓN .....	72
2. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO.....	73
3. DINÁMICA DE LOS USUARIOS EN LA PLATAFORMA.....	74

3.1. USUARIOS DEMANDANTES DE OFICIOS .....	74
3.2. USUARIOS PRESTADORES DE OFICIOS .....	75
3.3. USUARIOS INSTITUCIONALES .....	76
3.4. USUARIOS ADMINISTRADORES .....	76
4. GESTIÓN DE PAGOS.....	77
5. PROCESO PRODUCTIVO.....	77
5.1 OBJETIVO .....	77
5.5 MÓDULOS QUE COMPONEN LA PLATAFORMA .....	79
6. FACTIBILIDADES TÉCNICAS .....	87
7. RECURSOS HUMANOS.....	87
7.1 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	88
7.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN .....	92
CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO.....	98
1. FUENTE DE INGRESOS .....	98
2. INVERSIÓN INICIAL .....	99
3. FLUJO DE FONDOS.....	99
4. PROYECCIÓN DE VENTAS .....	100
5. ESTIMACIÓN DE COSTOS.....	101
6. CRITERIOS DE DECISIÓN .....	102
6.1. VAN.....	102
6.2. TIR.....	103

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....	105
ANEXOS .....	106
1. CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO.....	106
1.1. INVERSIÓN INICIAL .....	106
1.2. DEPRECIACIONES.....	106
1.3. PROYECCIÓN DE VENTAS.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	109
PÁGINAS WEB CONSULTADAS .....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	112
DOCUMENTOS DE CÁTEDRA CONSULTADOS.....	112

## **RESUMEN TÉCNICO**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general plasmar una idea de negocio que busca aportar una solución a algunos de los problemas socioeconómicos de la actualidad, como son los altos índices de desempleo, de pobreza, de empleo informal, así como también, otras consecuencias negativas que trae aparejada la crisis económica que se vive en Argentina. Para ello, se propone desarrollar un plan de negocios de una plataforma web y móvil de búsqueda de personas con oficios, en el cual se analizarán las diversas áreas del negocio y, por último, evaluar la viabilidad del proyecto y su rentabilidad a corto y mediano plazo.

Oficios.Club es una plataforma que busca mejorar la accesibilidad de quienes tienen un oficio y la vinculación con sus potenciales contratantes. El desarrollo profesional de los oficios impactará positivamente en las deudas del presente y en los desafíos del futuro, especialmente a la hora de dar respuestas a las nuevas estructuras del empleo y de sus indicadores. La motivación de este proyecto es la oportunidad de insertar en el mercado formal a todos aquellos que ejercen un oficio, así como también a quienes los contratan. Oficios.Club irrumpe en el mercado para complementar la labor de su público objetivo en la gestión de calidad en el desarrollo de sus actividades.

## INTRODUCCIÓN

### 1. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Para este fin se propone generar alianzas estratégicas con los Gobiernos, instituciones, organismos y empresas nacionales e internacionales a fin de generar además de un entorno legal de contratación, gestión de calidad de las relaciones comerciales, transparencia del desarrollo de las diferentes actividades y asegurar el trabajo digno del público objetivo.

Desde Oficios.Club, se identifica una problemática en la estructura del empleo y se plantea una alternativa para abordarla.

*Según el Informe Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), cerca de 1.400 millones de trabajadores ocupaban un empleo vulnerable en 2017, y se prevé que otros 35 millones se sumen a ellos para 2019. En los países en desarrollo, el empleo vulnerable afecta a tres de cada cuatro trabajadores.*

*Al respecto, el director de la OIT, Guy Ryder profundiza: "Aún, cuando el desempleo mundial se ha estabilizado, los déficits de trabajo decente siguen estando muy extendidos: la economía mundial todavía no crea empleos suficientes. Es necesario desplegar esfuerzos adicionales a fin de mejorar la calidad del empleo para las personas que trabajan y garantizar que las ganancias del crecimiento sean distribuidas equitativamente".([https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_615695/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_615695/lang-es/index.htm))*

*Trasladándonos al ámbito local y siguiendo los indicadores del informe de la OIT, el último relevamiento del INDEC en Mendoza determinó una tasa de desocupación de 5,5 por ciento y arrojó un dato significativo en la estructura del empleo: según el índice de "ocupación demandante" (muestra cuántas personas que cuentan con un trabajo fijo y estable están buscando una segunda fuente de ingresos), en el segundo trimestre del 2017 la tasa de "ocupados demandantes" del Gran Mendoza era del 10,8%, mientras que en igual período del 2018 ascendió a 22,8%. En cantidad de personas, se pasó de 41.991 ocupados a 94.354 demandantes.*

<http://www.revuniversitaria.com.ar/index.php/component/k2/2228-la-perdida-de-poder-adquisitivo-obliga-a-buscar-un-segundo-trabajo>

*Según los indicadores socioeconómicos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), en los últimos tres meses de 2016 el 36,9% de los trabajadores no tenía descuento jubilatorio. Un año más tarde (cuarto trimestre de 2017), el índice de informalidad afecta 34,7% de la población. No obstante, los especialistas advierten que la proporción de trabajadores “en negro” sigue siendo demasiado alta y destacan que siguen sin crearse demasiados puestos de trabajo.*

*Es decir, la capacidad de respuesta a la creciente fuerza de trabajo no alcanza y el deterioro del poder adquisitivo empuja a los trabajadores a buscar alternativas de empleo fuera de los ámbitos formales.*

<https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=trabaja-en-negro-mas-de-30-de-los-empleados-mendocinos>

La propuesta frente a esta problemática es revalorizar y resignificar el rol del oficio, potenciándolo como fuente de trabajo primera mediante la vinculación dinámica, ágil y segura con los contratantes. No obstante, la vinculación del oficio con su potencial cliente al ser con base tecnológica, habilita a la persona con oficio a integrarse a los nuevos sistemas de búsquedas y comunicaciones mejorando su accesibilidad y transparentando los procesos de contratación y gestión de sus actividades.

## **2. VISIÓN**

Ser líderes en la búsqueda y conexión entre demandantes y oferentes de oficios, por garantizar transparencia, compromiso y celeridad de los acuerdos comerciales.

## **3. MISIÓN**

Ser una plataforma que resignifique el rol del oficio, empoderando a aquellos que lo ejercen y permitiendo conectarse con quienes lo demandan de manera segura, transparente y confiable, para que puedan lograr así una mayor productividad y éxito en su trabajo, bajo este marco formal.

#### 4. OBJETIVOS

*El comercio electrónico viene creciendo de manera sostenida en todo el mundo y nuestra región no es la excepción. Es un modo cada vez más utilizado por empresas y consumidores para realizar transacciones comerciales, y es un crecimiento que todo indica continuará sostenidamente, hasta que, sin reemplazar al comercio tradicional, lo complemente y en algunos casos incluso lo supere en cantidad y volumen de operaciones. (<https://www.diariopopular.com.ar/general/el-comercio-electronico-y-el-consumidor-n355685>)*

*En general se puede establecer sin mayor margen de error que la especialización de un país, en los distintos tipos de tarea, lo ubica en una categoría de ingresos. Los trabajos cognitivos no rutinarios se encuentran principalmente en los países de ingresos altos, mientras que aquellas tareas rutinarias (principalmente manuales) son más comunes en los países de ingreso medio e ingreso medio-bajo. (<https://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2018/06/Los-empleos-del-futuro-05-10-G-3-INFORME-1.pdf>)*

Por tal motivo y en consonancia con las tendencias comerciales y de empleo del mundo, el objetivo general de Oficios.Club es complementar la labor de su público objetivo en la gestión de calidad en el desarrollo de sus actividades facilitando la accesibilidad, la eficacia y transparencia. Y lograr simpleza en el modelo de gestión e inversión, consolidando la operación para escalar globalmente y potenciar la influencia de Oficios.Club en la economía social, utilizando esta App.

##### 5.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Llegar al 50% de todas las municipalidades de Mendoza en 2 años.
- Tener presencia en toda la Provincia de Mendoza en 4 años.
- Expandirse a otras provincias en 5 años.
- Extender el modelo de negocio a América Latina en 6 años.

## 5.2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

### a) A 2 años

- Trabajo decente y crecimiento económico
- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

### b) A 6 años

- Reducir la desigualdad en y entre los países

### c) A 10 años

- Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres.
- Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles

Tales objetivos se entrelazan con el artículo 42 de la Constitución Nacional que establece que los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho, en la relación de consumo, a una información adecuada y veraz; a la libertad de elección y a condiciones de trato equitativo y digno, y que es deber de las autoridades proveer a la protección de esos derechos. Que, en el mismo sentido, la Ley N° 24.240 de Defensa del Consumidor dispone en su Artículo 4º que 'quienes produzcan, importen, distribuyan o comercialicen cosas o presten servicios, deben suministrar a los consumidores o usuarios, en forma cierta y objetiva, información veraz, detallada, eficaz y suficiente sobre las características esenciales de los mismos', estableciendo un marco de información necesaria que el proveedor de bienes y servicios deberá otorgar al consumidor a los fines de que este último pueda adoptar una decisión libre y debidamente fundada.

## 6. FUNCIONES

La función principal de la plataforma es servir de herramienta laboral para todos aquellos que presten un oficio, y ser el portal donde demandantes de estos servicios puedan buscar, contratar y pagar por estos trabajos, todo en el mismo sitio. Es por ello que la plataforma debe permitir a estos dos tipos de usuarios, registrarse en ella. Para el caso de los demandantes, solo deberán registrarse con su mail,

estableciendo una contraseña y completando sus datos. Respecto a los prestadores, ellos deberán registrarse de la misma manera que los demandantes, pero, para hacer visibles sus perfiles, deberán tener una entrevista en una oficina de empleo o escuela de oficio que los avale y apruebe los perfiles en la plataforma.

Es así, que la plataforma debe permitirles a las oficinas de empleo y escuelas de oficio, por un lado, establecer disponibilidades horarias para las entrevistas personales con el fin de aprobar los perfiles de los prestadores, validando los conocimientos de los profesionales, otorgándoles una herramienta de difusión y contratación y generando valor a estas instituciones.

A su vez, estas instituciones podrán integrar los recursos de sus bases de datos a Oficios.Club. Es decir, la plataforma tendrá su base de datos general que será administrada por el equipo de Oficios.Club, y, además, las oficinas de empleo y escuelas de oficio podrán agregar sus bases de datos de egresados de los diferentes cursos en oficios que son impartidos por las mismas, brindándoles una landing page a cada uno de ellos y la posibilidad de ser contratados de forma dinámica, ágil, formal y segura. Otra de las funcionalidades de la plataforma será arrojarles a estas instituciones reportes de los indicadores de inserción laboral de los recursos que integren las mismas.

Así, Oficios.Club no sólo habilita y agiliza procesos, sino que ofrece seguridad en las relaciones comerciales a través de un sistema de puntuaciones, de verificaciones de trabajos, cobros y cumplimientos por medio de las calificaciones que se brindarán en los dos niveles de usuarios (personas con oficios; y el contratante: cliente final).

Más adelante, dentro del plan operativo, se detallará con mayor profundidad cada funcionalidad dentro de los módulos de la plataforma.

## **7. ALCANCE**

Con Oficios.Club se potencia a quien tiene y ejerce un oficio, se lo integra y se tienden puentes con clientes potenciales para sus servicios ofrecidos. Por otro lado, el contratante concentra, centraliza y resuelve la demanda de oficios bajo la más estricta seguridad y transparencia ya que la plataforma estará desarrollada a partir de un sistema de puntuaciones estricto, de verificaciones de trabajos, cobros y

cumplimientos por medio de las calificaciones que se brindarán en los dos niveles de usuarios, es decir, el de las personas con oficios y el del contratante final.

Asimismo, la verificación de los perfiles de las personas con oficios la realizarán las correspondientes instituciones responsables de su dictado o de su verificación en la oficina de empleo. En el caso de Oficios.Club, las verificaciones se realizarán en función de la documentación que les será exigida a quienes tengan su oficio al momento de su registro.

De esta forma, frente a la falta de capacidad de los gobiernos y organizaciones privadas de dar respuesta formal a la creciente fuerza de trabajo, se propone eficientizar, profesionalizar y transparentar mediante Oficios.Club la gestión de calidad de sus oficios.

El oficio es una oportunidad invaluable que ninguna variable económica puede afectar y, es al mismo tiempo, una herramienta alternativa para empoderar al trabajador en su progreso y en sus propias decisiones.

Actualmente las municipalidades e instituciones educativas de nivel técnico gestionan de forma descentralizada y análoga la información de los egresados y postulantes de las oficinas de empleo. La plataforma Oficios.Club simplifica el proceso de gestión y centraliza la información asegurando la eficiencia, dinamismo y transparencia en la gestión de los recursos humanos.

Las funcionalidades administrativas de la plataforma permitirán simplificar el proceso burocrático que caracteriza a estas instituciones generando valor agregado en los procesos públicos y privados.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1. ANTECEDENTES

*Las nuevas tecnologías han cambiado por completo el panorama de la búsqueda de trabajo y las relaciones humanas de una forma en la que muy pocos pensaban que fuese posible.*

*En la nueva era digital acceder a ofertas laborales resulta más sencillo, pero es que también lo es el contactar con posibles empleadores. Internet ha democratizado la búsqueda de trabajo, facilitando la labor de encontrar empresas para enviar el currículum, aunque el gran cambio ha llegado de la mano de la visibilidad que la red otorga al profesional. Las redes sociales permiten acceder una inmensa cantidad de contactos antes imposibles de alcanzar y colocan a quienes saben utilizarlas en una posición privilegiada.*

*El cambio es una constante en la actualidad y el entorno laboral no podía ser menos. El impacto de Internet ha supuesto una significativa evolución de los tradicionales métodos de búsqueda de empleo en pocos años.*

*Atrás quedó el envío currículums en formato de papel junto con cartas de presentación, la era digital supone que uno mismo es su currículum.*

*Aquí radica la importancia de la marca personal. La huella digital del candidato es una de las mayores fuentes de información previa a una entrevista de la que disponen actualmente las empresas y, por ello, es vital cuidarla, tanto en las formas como en el contenido.*

### 2. EVOLUCIÓN DE LA BÚSQUEDA DE EMPLEO

*Las técnicas para encontrar trabajo han cambiado y mucho. A principios de los ochenta, Internet aún no tenía carácter globalizado y no se advertía su potencial como motor de empleo.*

*Pocos años más tarde, el fax se convierte en una herramienta muy eficaz para los candidatos en el envío de sus currículos y es en 1989 con el nacimiento del correo electrónico cuando pierde importancia el formato en papel. Tan sólo un año más tarde, el móvil estrecha la relación entre candidatos y empresas y gracias al nacimiento del DVD en 1995, el video cv se populariza mundialmente. Desde que en 1999 naciera el primer portal de empleo y se publicaran las primeras ofertas de trabajo online, el uso de la Red para estos fines se ha vuelto prioritario. El 90% de las empresas buscan candidatos en la Red y las personas ya configuran sus perfiles online. Hoy en día, buscar trabajo desde el ordenador es una de las técnicas más comunes.*

### **3. EL NUEVO MERCADO LABORAL**

*Un análisis a partir de datos de Eurostat sobre el tipo de jornada laboral de profesionales europeos revelaba que el trabajo a tiempo parcial ha aumentado en España durante seis años consecutivos. ¿Puede significar esto que hay una mayor oferta de este tipo de empleos?*

*El carácter flexible en cuanto a experiencia previa y jornada de trabajo, el hecho de poder encadenar más de una contratación en diferentes empresas y la eventualidad de este tipo de empleabilidad hace que muchas veces sea la escogida por los candidatos. Es una solución a corto plazo, que aporta experiencia y remuneración económica rápidamente. Se trata de una clara oportunidad de inserción en el mercado laboral para todo tipo de profesionales. Un puente, en algunas ocasiones, hacia un empleo estable y una gran ocasión para mejorar la formación y cualificación personal, cada vez más indispensable en el mercado laboral. (<https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/la-evolucion-del-empleo-43/>)*

*Es fascinante cómo ha evolucionado el entorno laboral desde que Internet se hizo global. Hubo una época en la que sólo buscábamos trabajo, y ahora, puede que el trabajo nos encuentre a nosotros.*

*En todo este tiempo, hemos experimentado grandes cambios en lo que significa buscar empleo, pero no necesariamente por la técnica utilizada.*

*Son los canales y las formas los que han cambiado manteniendo el fondo sin muchas modificaciones, incluso cuando hemos pasado de métodos tradicionales a hacerlo a través de las redes sociales.*

*También ha cambiado el resultado de la búsqueda, ya que la baja calidad de las posiciones vacantes ha desembocado en una precariedad laboral extrema. Tanto así, que si hace diez años la meta era conseguir un empleo en el sector en el que se tenían estudios. Hoy en día los estudios casi no sirven para conseguir empleo, y por lo tanto la meta es conseguir un trabajo en “cualquier cosa”.*

*La tecnología y las redes sociales, como catalizadores del proceso de búsqueda, han conseguido polarizar y radicalizar los mercados laborales, haciendo más difícil tomar decisiones sobre si estudiar (primero) o tener claro qué estudiar (segundo) pasando por la tentación de emprender (tercero) viendo la dificultad existente de entrar en un mercado de trabajo cada vez más competitivo.*  
[\(https://pedrorojas.es/la-evolucion-busqueda-empleo-trabajo-en-la-era-digital-laboral-mercado-infografia/\)](https://pedrorojas.es/la-evolucion-busqueda-empleo-trabajo-en-la-era-digital-laboral-mercado-infografia/)

#### **4. OFICIOS.CLUB Y EL ENTORNO LABORAL ACTUAL**

Todo esto enmarcado en un contexto donde la llamada “cuarta revolución” por la incidencia de las tecnologías y de los sistemas de inteligencia, modificarán abruptamente los esquemas laborales tradicionales solicitando a los trabajadores una formación integral para el desarrollo de competencias y habilidades para su desempeño en el trabajo.

La plataforma del oficio empodera a los trabajadores en un contexto donde las relaciones de dependencia caen en pos de potenciar el emprendedurismo. Sin embargo, las relaciones comerciales de nuestro público objetivo son, en su mayoría, autónomas e informales por lo que al establecer las alianzas estratégicas con municipios se genera un salto cualitativo en sus modelos de negocios.

Oficios.Club busca generar una plataforma que resignifique el rol del oficio, que sea líder en transparencia, compromiso y celeridad de los acuerdos comerciales, y que brinde la oportunidad de gestionar íntegramente sus servicios sin cargo.

## **5. ESCALAMIENTO DEL PROYECTO**

A través de Oficios.Club, la idea principal es propiciar el encuentro entre las dos partes, por lo que es un modelo replicable en cualquier lugar del mundo, por ende, el escalamiento del proyecto no solo es global, sino que no tiene ningún tipo de barreras geográficas. Con esta tecnología, cualquier espacio educativo técnico o terciario no universitario podrá poner en práctica nuestra forma de trabajo sin la necesidad de recurso humano presencial para llevar a cabo presupuestos y controles de contratación. Así, compartimos innovación en los contratos laborales por todo el mundo.

Los nuevos nichos de mercado a los que alcanzaremos a partir de esta innovación digital son instituciones que certifiquen o avalen los conocimientos de las personas con oficios y los que quieran postularse en la misma, y a largo plazo instituciones que quieran mejorar la eficiencia y la calidad de los vínculos de sus egresados o portfolio de aspirantes a una oferta laboral utilizando nuestra plataforma.

## CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 1. ANÁLISIS PEST

El análisis P.E.S.T. (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz.

Este modelo se centra en aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desarrollan las organizaciones, es decir, estudia aquellos sectores que no dependen directamente de la empresa, sino de los contextos a los que ésta pertenece.

#### 1.1. FACTORES POLÍTICOS

Este análisis es de suma importancia para las organizaciones, tanto para las existentes como para las start ups o proyectos a futuro ya que el país sufre una gran inestabilidad política desde hace muchos años que trae consigo incertidumbre y desconfianza. Las empresas en Argentina se encuentran preocupadas ya que enfrentan un ambiente sumamente inestable, producto de cambios de políticas inconsistentes. Actualmente resulta muy difícil estimar con certeza cuánto será el valor esperado de un proyecto, lo cual desalienta la inversión ya que la realidad es que no se ofrece ningún tipo de garantías.

Además, en Argentina debido al que el Estado necesita dinero, se aplica una política recaudatoria de impuestos muy alta, una fuerte presión fiscal, resultando ser muy costoso hoy en día abrir y mantener una organización, no solo por los impuestos, sino porque la política laboral actual, en muchos aspectos, no ayuda al empleador. Esta perspectiva, más la económica que veremos a continuación, son una gran amenaza para las empresas, que se ven perjudicadas y a muchas se les hace insostenible continuar con sus negocios.

Estos fueron algunos de los cambios que pudo verse entre el gobierno Cristina Kirchner y el de Mauricio Macri.

*Quando en 2015, Mauricio Macri ganó las elecciones presidenciales en Argentina, los organismos internacionales y los mercados financieros consideraron al candidato de centro derecha, algo así como el hombre destinado a meter al país en el camino de la disciplina fiscal. Su programa de campaña prometía revertir algunos de los males que arrastra el país desde hace décadas.*

*Para algunos, su victoria marcó un punto de inflexión después de lo sucedido en 2001, cuando el país fue protagonista del mayor impago de deuda soberana de la historia, luego del llamado "corralito" y en medio de una profunda crisis económica. Desde aquella fecha, Argentina arrastra desequilibrios que las medidas de sucesivos gobiernos no pudieron solucionar. Tampoco lo consiguió Macri.*

*El domingo 27 de octubre de 2019, Macri perdió las elecciones presidenciales frente a su rival peronista, Alberto Fernández, y la economía, según los expertos, ha tenido mucho que ver en eso. Cuando asumió la presidencia, su Ejecutivo se encontró con un cepo -o control cambiario- impuesto en 2011 por el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner para evitar la fuga de dólares.*

*La economía se había cerrado al exterior y Argentina no tenía acceso al crédito para hacer frente a sus gastos. Ante esta situación, las autoridades empezaron a pagar los desequilibrios con las reservas del Banco Central. Esto llevó a la progresiva descapitalización del organismo, que el actual presidente logró corregir.*

*Macri tuvo que lidiar también con una distorsión de precios relativos debido a la millonaria política de subsidios aplicada por el gobierno de Fernández sobre el transporte público de pasajeros, el combustible, el gas y la electricidad. El kirchnerismo también congeló las tarifas de estos servicios, haciendo que fueran unos de los más baratos de América Latina, a pesar de que su costo real, en dólares, era muchísimo más alto.*

*El gobierno de Cristina se fue dejando una inflación de casi el 27% en 2015, pero que iba a la baja desde el año anterior. "Se fue con una economía que tenía una gran cantidad de desajustes, pero que crecía en la zona del 3% anual y la inflación estaba anclada con el cepo cambiario", dice Marina Dal Poggetto, directora ejecutiva de la consultora argentina Eco Go. "Había una enorme cantidad de desajustes macroeconómicos que no eran sostenibles en el tiempo, pero no fue la economía lo que definió esa*

elección". *"Lo que la definió fue el cansancio del kirchnerismo", afirma en alusión a la fuerza política que por 12 años gobernó Argentina (2003-2015) con una fuerte intervención estatal sobre la economía y una retórica antimercados.*

*Lo primero que hizo Macri, cuando llegó a la presidencia, fue abrir Argentina de nuevo al exterior y levantar el cepo. Eso llevó a que el peso se devaluara 40% contra el dólar, pero el impacto no fue tan brusco debido a que muchos precios ya tomaban como referencia el dólar informal conocido como "dólar blue". Y aunque momentáneamente se consiguió recuperar el control de la economía, el momento dulce duró realmente poco. En mayo de 2018, en un contexto de fuerte apreciación del dólar y de subida de tipos de interés en Estados Unidos, muchos inversores extranjeros decidieron sacar su dinero de Argentina. Sin crédito, Macri se vio obligado a acudir al Fondo Monetario Internacional (FMI) y a pactar un préstamo de más de US\$50.000 millones. Así que, 4 años después de su llegada al poder, el llamado "efecto Macri" se ha desinflado. La economía de Argentina sigue marcada por la recesión, una inflación galopante y una desconfianza general de los inversores como consecuencia del deterioro de sus principales indicadores.*

*A continuación, se repasa la evolución de algunos de los principales indicadores económicos:*

- **PRODUCTO INTERNO BRUTO**

*Según datos oficiales de la actual administración, Argentina se encuentra en recesión oficial desde septiembre de 2018 tras acumular dos trimestres consecutivos de contracción del Producto Interno Bruto (PIB).*

*Macri heredó el país creciendo al 2,7% tras un periodo de vaivenes del anterior gobierno y llega a las elecciones presidenciales con el PIB cayendo con fuerza. Las estimaciones del FMI prevén que el crecimiento de Argentina se desplome hasta el -3,1% cuando acabe el 2019.*

*"Uno de los errores de Macri fue tratar cada problema de la economía como un compartimento estanco en vez de como un todo", explica Dal Poggetto. Encargó al ministro de Energía que resolviera el tema tarifario, al presidente del Banco Central que arreglara el tema de la inflación, y al ministro de Economía resolver el tema fiscal". Pero lo cierto es que todos estos temas macroeconómicos están entrelazados. Una subida de las tarifas en los servicios básicos impacta en la inflación y si el gobierno decide usar subsidios para que el bolsillo de los ciudadanos no sufra tanto la subida de precios, es el equilibrio fiscal el que se deteriora. "No hubo un programa económico consistente", dice. Para la analista, en 2017 el*

*mercado todavía se estaba preguntando "si el gobierno de Macri era un gobierno de transición entre dos populismos o uno que había llegado de verdad a cambiar las cosas". Los resultados de las últimas elecciones han dado la respuesta.*

- **INFLACIÓN**

*Si hay algo difícil en la convulsa economía argentina es obtener una serie histórica de sus principales indicadores. En parte se debe a que el INDEC, el instituto encargado de las estadísticas, estuvo intervenido entre los años 2007 y 2015. Hubo, se dice, una "emergencia estadística nacional". Entonces, gobernaba Cristina Fernández de Kirchner, y al rescate de los datos acudieron diversas organizaciones independientes que empezaron a contabilizar la inflación, que era mucho más alta de lo que informaba el gobierno. Una de las primeras cosas que hizo Macri al asumir fue volver a darle credibilidad a las estadísticas. Hoy las cifras ya no son cuestionadas, pero no dejan bien parado al gobierno.*

*Según el FMI, Argentina cerrará 2019 como el tercer país del mundo con más inflación, solo por detrás de Venezuela y Zimbabue. Se estima que el 2019 acabará con un 57,3% de subida de precios con respecto al año anterior. Estos niveles de inflación son incompatibles con el crecimiento y asfixian a las familias, que pierden poder adquisitivo, lo que frena el consumo.*

*Cuando llegó al poder, el presidente de Argentina, Mauricio Macri, prometió reducir la inflación y llevar la pobreza a "cero". Pero ambos capítulos de la economía aumentaron durante su gobierno. Si en 2015 la inflación fue del 30%, el equipo de Macri no sólo no logró contenerla, sino que luego se fue doblando esa cifra. El origen del repunte se sitúa a principio de su gobierno, cuando decidió poner fin a las subvenciones puestas en marcha por el kirchnerismo. Con el fin del congelamiento tarifario y de estos subsidios, la inflación repuntó con fuerza. Pero pese al profundo descontento social, Macri consiguió, por ejemplo, que los cortes eléctricos y de gas se redujeran y Argentina empezó a recuperar su autoabastecimiento energético. El precio de intentar corregir este desequilibrio tiene su reflejo en la pobreza, que pasó del 30% en 2016 al 35,4% de la población urbana, según el último dato oficial disponible, el del primer semestre de 2019.*

- **DESEMPLEO**

*Uno de los lugares donde los desequilibrios económicos que arrastra Argentina desde hace años son más palpables es el mercado de trabajo. La tasa de desempleo, según varios organismos*

*internacionales como el FMI, el Banco Mundial o la CEPAL, se sitúa en el segundo trimestre de 2019 en un 10,1%. Por comparar, la de España es de aproximadamente del 13,8%, la de Italia se sitúa en el 9,5% y la de Suecia en el 7,4%. Valores aproximados que sin embargo no reflejan la calidad de vida que tienen los trabajadores a uno y otro lado del Atlántico.*

*Para entender el empleo en Argentina, hay que tener en cuenta otros factores. El suyo es un mercado laboral altamente precarizado. "El mayor problema del país es el subempleo. Casi la mitad de los trabajadores ocupados, el 49%, desempeñan su actividad en sectores informales de la economía con empleos de muy baja calidad", explica el sociólogo e investigador del Observatorio de la Deuda Social de la Universidad Católica Argentina, Eduardo Donza. "Son empleos directamente de subsistencia, como los recicladores de residuos que buscan plásticos conocidos como cartoneros", añade. El académico incluye en este capítulo "las ventas ambulantes y algunos trabajos propios de autoempleo como son los limpiaparabrisas de autos en una esquina". Es decir, algunas actividades que están muy cerca de la mendicidad. Ese 49% también abarca los empleos que se deben a políticas activas estatales. Aportes al sistema social, "En este caso estamos hablando de los fondos destinados a programas de empleo directo o de empleo transitorio donde el Estado inventa puestos de trabajos casi siempre asociados a la obra pública o a veces a la economía social". Son puestos muy temporales y se pagan muy por debajo de los puestos de la economía formal.*

*El otro 50% del mercado laboral está repartido entre el 15% del sector público y un 35% del sector privado formal que son los que hacen aportes al sistema de seguridad social.*

- **RESERVAS EN DÓLARES**

*Las reservas en dólares son de suma importancia para una economía como la de Argentina. Suponen una herramienta de política monetaria vital para el gobierno para evitar o frenar la devaluación de su moneda, el peso argentino. Además, son el indicador más fiable de la solvencia de un país, de si el Estado puede hacer frente a los pagos comprometidos.*

*La posición de Argentina, que sufre una insuficiencia crónica de moneda extranjera, se vio agravada por la salida de capitales del país, sobre todo a partir de las elecciones primarias de agosto, las PASO, en la que el candidato Alberto Fernández logró obtener el 49,5% de los votos. Una cifra por encima*

del umbral del 45% necesario para ganar directamente en unas elecciones presidenciales en la primera vuelta.

*"Macri recibe una situación muy difícil. Las reservas ya venían muy bajas", explica Nicolás Cachanosky, profesor asociado de Economía en la Universidad Metropolitana Estatal de Denver, en Estados Unidos. "Se encuentra con un escenario de altos déficits fiscales y dado que el gobierno anterior había entrado en default no podía emitir deuda para pagar los gastos del Estado, no quedaba otra que el Banco Central emitiera los pesos necesarios para afrontar esos gastos y esto produce inflación", añade Cachanosky.*

*El expresidente tomó el testigo de la economía con unas reservas de US\$24.000 millones, que durante su mandato repuntaron por encima de los US\$77.000 millones. Las PASO aceleraron la pérdida de reservas para dejar la cifra en más de US\$47.000 millones, porque en un intento por frenar la depreciación del peso argentino, el Banco Central ha estado utilizando masivamente las reservas.*

- **TIPO DE CAMBIO PESO-DÓLAR**

*De las 16 últimas recesiones económicas que padeció Argentina desde finales de la Segunda Guerra Mundial, 15 surgieron "porque el país se quedó sin dólares", según el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (Cippec). Qué es la llamada "restricción externa", el problema que ningún presidente de Argentina ha logrado resolver.*

*En una economía como la Argentina, que tiende a ahorrar con el billete verde, cualquier devaluación del peso se transfiere muy rápido a los precios internos. Es decir, en Argentina cuando salta el precio del dólar saltan todos los precios. Y es lo que ocurrió después de los resultados electorales de las elecciones primarias celebradas en agosto. "En Argentina hay un gran problema que se arrastra desde hace años y es el escaso valor de su moneda. La desconfianza hace que el dólar sea considerado como una reserva de valor", explica Donza. Tras una vertiginosa subida, el 17 de octubre hacían falta 58 pesos argentinos para comprar un dólar. Esta cifra sigue subiendo y esa misma semana el cambio llegó a 63.*

*El problema a corto plazo para la economía argentina es la deuda en pesos contraída con inversores nacionales y extranjeros. Con el tipo de cambio peso/dólar subiendo, la carga de esas obligaciones es cada vez mayor y esto ha hecho que el riesgo de que Argentina caiga en otro default haya aumentado fuertemente en los últimos meses.*

*Alberto Fernández, dicen los analistas, debería tener como prioridad número uno poner en marcha un plan de estabilización. Pero este programa que necesita Argentina "todavía no se está ni hablando".*  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50154403>

Si bien el panorama no es positivo, resulta ventajoso analizarlo y mantenerse alerta ya que permite reaccionar y responder ante posibles contingencias o cambios que pudiesen ocurrir. Es por eso que en la actualidad los factores políticos se convirtieron en un tema importante a tener en cuenta.

Por otro lado, también se puede observar en el ámbito emprendedor, dentro de las políticas actuales que se establecen a nivel local, provincial y nacional, cómo han tomado protagonismo y relevancia los proyectos de incentivo a emprendedores. Esto es un factor muy favorable ya que, además, cabe destacar que hoy en día, si dichos emprendimientos poseen componentes o son de base tecnológica (como lo es el desarrollo de software) e impactan positivamente no sólo de manera económica sino también social y/o ambientalmente, generan un plus y obtienen mayor calificación ante el público jurado que decisor de estos proyectos de incentivo.

Es así como todo este tipo de iniciativas por parte del gobierno ayuda con programas, planes o herramientas crediticias para que, bajo distintas modalidades (subsidios, aportes no reembolsables, microcréditos, beneficios fiscales), se obtenga financiamiento para emprendimientos, cooperativas o PyMEs. También proporcionan servicios de apoyo, incubación y capacitaciones. A su vez, gran parte de estos emprendedores buscan resolver problemáticas sociales y/o ambientales retroalimentando el ecosistema emprendedor. En este caso, Oficios.Club empodera a muchísimas personas, acompañando así al crecimiento del sector laboral.

Uno de los proyectos de incentivo para emprendedores, en el ámbito legal, impulsa la creación de una nueva forma jurídica, las SAS -Sociedades por Acciones Simplificadas-.

La Sociedad por Acciones Simplificada es un nuevo tipo societario que se puede constituir de manera simple, rápida, desde una computadora, ahorrando costos y haciendo menos trámites.

*En el país hay muchos emprendedores, que son los que impulsan la innovación y el desarrollo, y personas con grandes ideas, que tienen dificultades para hacerlas realidad. Sólo un 20 por ciento de los emprendimientos logran madurar y algunos tienen que hacerlo en el exterior.*

*Por eso, presentaron el proyecto de Ley de Emprendedores: un marco regulatorio que va a generar un ecosistema mucho más favorable para que más proyectos puedan crecer en Argentina, generar empleo de calidad y ser reconocidos en el mundo. (<https://www.produccion.gob.ar/comunicados/2016/09/22/todo-sobre-la-ley-de-emprendedores-56247>)*

Link de Ley de Emprendedores:

<https://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2016/11/leydeemprendedores/LeyEmprendedores.pdf>

## 1.2. FACTORES ECONÓMICOS

*La crisis económica en Argentina de 2017-2019 se refiere a una gran crisis económica y social desatada a mediados de 2017 durante la presidencia de Mauricio Macri que se extendería hasta 2019, llevaron al derrumbe del valor del peso argentino, el aumento del riesgo país al segundo más alto del mundo y de las tasas de interés, ubicándose como las más altas del mundo. Además, llevaría a una depreciación del peso argentino de 17,66 por dólar a 60, a ubicar a la Argentina como el país la segunda inflación más alta del mundo y una de las mayores caídas del PIB, lo que llevó a someterse al rescate del Fondo Monetario Internacional (FMI). ([https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_econ%C3%B3mica\\_argentina\\_\(2017-2019\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_argentina_(2017-2019)))*

La situación actual en Argentina, refiriéndose a la crisis económica, es el principal factor que repercute negativamente en el mercado laboral, es decir, el sector que enmarca a Oficios.Club. Más allá, de que a esta crisis se la puede tomar como resultado obtenido de políticas que debían realizarse para buscar soluciones a problemáticas arrojadas de gobiernos anteriores, la realidad es que en muchos casos se tomaron medidas drásticamente, mientras que podría haber sido de manera más progresiva, lo que generó impactos negativos en muchas ocasiones, llevando a desequilibrios económicos.

A continuación, se presentan algunos datos que muestran la delicada situación por la que atraviesa la economía de la nación latinoamericana.

- *Deterioro de las reservas internacionales en dólares del Banco Central*

*Las reservas de dólares son para una economía como la de Argentina de suma importancia. Suponen una herramienta de política monetaria vital para evitar la devaluación de su moneda, el peso argentino. Además, son el indicador más fiable de la solvencia de un país, de si el Estado puede hacer frente a los pagos comprometidos.*

*La posición de Argentina, que sufre una insuficiencia de moneda extranjera, se ha visto agravada por la salida de capitales del país. Eso ha estrangulado aún más sus finanzas en un momento en el que el entorno económico sigue siendo altamente volátil. Las reservas internacionales de dólares en el Banco Central cerraron el 30 de agosto de 2019 en US\$54.098 millones, según un comunicado oficial. Esto supone US\$12.211 menos con respecto al 9 de agosto, dos días antes de las elecciones primarias, cuando las reservas estaban en US\$66.309 millones. En un intento por frenar la depreciación del peso argentino, el banco central ha estado utilizando una media de unos US\$300 millones al día, según medios locales.*

*Un día después de las primarias, las acciones y los bonos argentinos se desplomaron en la apertura de los mercados. Algunas acciones cayeron más del 50% y los bonos cerca del 15%. Pero su intervención en el mercado cambiario no ha podido frenar la devaluación. Y si el Banco Central no lo consigue "es probable que una nueva depreciación de la moneda empuje la inflación al alza y obligue a tomar políticas fiscales y monetarias más estrictas", explica el equipo análisis económico de la gestora AXA IM. "Además, disminuirá el crecimiento económico y llevará automáticamente la relación deuda/PIB a niveles insostenibles", añaden.*

- *Depreciación del peso argentino y el "dólar blue"*

*Es el temido default. El mercado reaccionó por la incertidumbre: no sabía qué tipo de medidas iba a aplicar el peronismo si ganaba. El peso había perdido más del 20% de su valor y para comprar un dólar hacía falta 60 pesos aproximadamente. Las empresas con deudas denominadas en dólares lo tienen ahora un poco más difícil para mantenerse a flote. Los argentinos saben bien lo que eso significa: en pocos países existe un vínculo tan directo entre devaluación e inflación y entre inflación y pobreza.*

*La economía argentina se contrajo un 5,8% en el primer trimestre de 2019, después de haber retrocedido un 2,5% el año anterior. Durante 2018, 3 millones de personas cayeron en la pobreza. En un intento desesperado por evitar el descalabro y el agotamiento de las reservas de dólares del Banco Central, el equipo de Macri impuso una de las medidas que más había criticado a su antecesora Cristina Fernández*

*de Kirchner: el control de cambio. El dólar se dispara en Argentina tras las primarias en las que arrasó el kirchnerismo. El gobierno restringió las compras de divisas por parte de las empresas, que tendrán que solicitar el permiso del banco central para vender pesos y comprar divisas y para realizar transferencias al exterior. Los particulares podrán seguir comprando dólares hasta un máximo de US\$10.000 al mes, lo que más tarde se redujo a US\$200. Con este "cepo cambiario", Macri quiso reducir la intervención del Banco Central en el mercado, ayudándole a preservar las reservas internacionales.*

*Durante el gobierno de Cristina Fernández (2007-2015), los argentinos también se vieron obligados a pedir autorización para comprar dólares y hacer transferencias al exterior, pagando una tasa adicional por las compras con tarjeta en el extranjero. Todo esto provocó la aparición de un mercado informal de divisas y de lo que se conocía como "el dólar blue" o dólar paralelo.* (<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49525952>)

Estos resultados económicos, entre otros, generan inflación, la cual no es acompañada en todos los casos de aumentos de sueldos, gran incertidumbre y miedo en la sociedad, lo que provoca que la gente se retraiga a invertir, empiece a limitar o recortar costos en las empresas, reduzcan el personal y así también aumente el desempleo y crezca la cantidad de personas que teniendo un empleo formal o no, se encuentren con la necesidad de tener que buscar otras salidas laborales como lo son los oficios.

### 1.3. FACTORES SOCIALES

El sector laboral es el que enmarca la problemática que busca resolver la propuesta de Oficios.Club.

*Según los datos publicados por el Indec del mercado laboral de Mendoza para el cuarto trimestre de 2018, período donde más se sintió el golpe de la crisis desatada a partir del shock devaluatorio, la recesión con pérdida de poder adquisitivo del salario, altas tasas de interés, caída de la inversión y destrucción de empleo.*

*Según el organismo la desocupación en el Gran Mendoza subió de 3,2%, en 2017, a 5,9% en 2018, mientras que los ocupados que están buscando otro empleo representan un 19,1% y la subocupación 13,1%. Esto convierte a Mendoza en la provincia con más alta desocupación en la región de Cuyo.*

*A nivel nacional, si tenemos en cuenta el 2018 en comparación con 2017, fue del 9,1%, lo que representa 400 mil personas más sin empleo. Así, 1.750.000 ciudadanos se encuentran actualmente desocupadas.*

*La corrida cambiaria, la devaluación, y la caída en la actividad económica fueron los principales factores que afectaron el mercado laboral el año pasado. A estos hay que sumarles los subocupados, es decir, personas que hacen changas o trabajos esporádicos, cuyo número asciende a 2,3 millones de personas. Así, en Argentina hay 4 millones de personas con problemas de empleo. Con relación a igual período de 2017, el organismo oficial mostró una suba de casi dos puntos (7,2% fue ese período) y un aumento de 0,1% respecto al tercer trimestre del año pasado. En tanto, la tasa de subocupación pasó del 10,2% (2017), al 12% (2018).*

*Este golpe económico dió de lleno en el mercado laboral, generando profundos cambios a tener en cuenta. Estas son las principales transformaciones:*

- *Fuerte salto de la Población Económicamente Activa (PEA):*

*La población que tiene trabajo, bueno o malo, en negro o en blanco, más los desocupados que "buscan activamente empleo" son los que integran la PEA. Al cuarto trimestre de 2018, la PEA subió al 47,9% de la población urbana de Mendoza. Esto marca un crecimiento anual (en relación al cuarto trimestre de 2017) de 3,3 puntos porcentuales. En cantidad de gente, según el Indec, la PEA pasó de 421.000 a 449.000 personas, esto es 28.000 personas más.*

*La PEA creció por dos factores: aumentó la cantidad de gente con trabajo y subió la desocupación en Mendoza. La población con empleo en la zona urbana de Mendoza en un año creció del 43,4% al 44,5%, esto es 1,1 puntos porcentuales más. La economía de Mendoza creó más empleo, permitiendo que la cantidad de personas con trabajo en la zona urbana pasara en un año de 409.000 a 422.000.*

- *¿Por qué creció el desempleo si se generó más trabajo?*

*La economía de Mendoza creó más empleo, pero la desocupación en la zona urbana casi se duplicó en el último año.*

*La desocupación en Mendoza saltó del 3,2% a 5,9% entre el cuarto trimestre de 2017 e igual período de 2018. En cantidad de gente, los desocupados pasaron de 12.000 a 26.000 en la zona urbana, según cálculos del Indec.*

*Lo que ocurrió en Mendoza durante el último año es que mucha más gente se lanzó al mercado laboral en busca de trabajo, que los nuevos puestos que la economía creó. Por eso, a pesar de que creció la cantidad de personas con empleo, la desocupación casi se duplicó.*

- *Efecto devaluación del salario.*

*Hay dos indicadores que muestran el efecto devastador de la devaluación con aceleración inflacionaria en los salarios: el crecimiento de la Población Económicamente Activa (PEA), que son los que tienen y buscan activamente trabajo (Ver Punto 1), y el crecimiento de la Subocupación Demandante, esto es la gente que tiene trabajo a jornada parcial o por pocas horas, pero busca activamente un trabajo con mayor carga horario y mejor remunerado. La Subocupación Demandante creció del 7,6% de la población urbana del Gran Mendoza al 11,2%, una suba de 3,6 puntos porcentuales.*

*Incluso aumentó la cantidad de Ocupados Demandantes de Empleo (ODE), gente que ya tiene un trabajo, pero busca otro mejor o un segundo empleo para recomponer su nivel de ingresos. En el último año, los ODE en la zona urbana de Mendoza pasaron del 12,6% al 19,1%, esto es 6,5 puntos porcentuales más en un año.*

*Mucha más gente que tiene trabajo está buscando un segundo empleo o cambiar el que tiene por uno mejor remunerado. Esto presiona sobre el mercado laboral.*

- *Brecha de género más amplia.*

*Las mujeres son el colectivo social más vulnerable y castigado por la crisis. Esto muestra los datos de empleo de Mendoza al cuarto trimestre de 2018 en relación a igual período de 2017.*

*La tasa de empleo entre los hombres en la zona urbana de Mendoza llega al 68,7% mientras que sólo el 44,3% de las mujeres trabaja. El 90,7% de los hombres de entre 30 y 64 años trabaja, mientras que sólo el 64,5% de las mujeres de este rango tiene empleo.*

*La desocupación en Mendoza golpea al 4,7% de los hombres, mientras que afecta al 7,4% de las mujeres. El 12,8% de las mujeres de hasta 29 años de edad de la provincia está sin trabajo, mientras que en los hombres jóvenes el desempleo llega al 9,7%. (<http://www.sitioandino.com.ar/n/289752-mercado-laboral-en-mendoza-crisis-salarios-deprimidos-genero-y-sorpresas/>)*

Analizando brevemente la información proporcionada por el Indec, se puede tomar a Oficios.Club como una herramienta útil de empoderamiento para todas aquellas personas que tengan un empleo formal, informal o se encuentren desempleadas, buscan otras opciones de trabajo para poder hacerle frente a los duros ajustes económicos que está sufriendo el país.

#### 1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Al tratarse de una plataforma, este análisis es de suma importancia para conocer los porcentajes reales de población con acceso a computadoras, celulares e internet ya que Oficios.Club depende del alcance de las personas hacia dichas herramientas tecnológicas.

Estos fueron los datos relevados por el INDEC en el cuarto trimestre del 2018:

- ✓ Hogares con acceso a computadora: 63,0%
- ✓ Hogares con acceso a internet: 80,3%
- ✓ Población que utiliza computadora: 42,6%
- ✓ Población que utiliza internet: 77,7%

- *Accesos a internet*

*En el segundo trimestre de 2019, se registraron 7.486.520 accesos a internet fijos. Esto significó 1,0% de aumento respecto al segundo trimestre de 2018. Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 1,4%, alcanzaron los 6.950.118, y los accesos fijos de organizaciones sumaron 536.402, con una caída de 4,1%.*

*En cuanto a los accesos a internet móviles, en el trimestre bajo análisis, se contabilizaron 31.551.679 accesos, lo que implicó un incremento de 0,4% respecto al mismo trimestre del año anterior. Los accesos móviles residenciales cayeron 1,0% y alcanzaron los 27.757.493; y los correspondientes a organizaciones sumaron 3.794.186 y acumularon un alza de 11,9%.*

- *Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH*

*En el cuarto trimestre de 2018, se registró que el 63% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 80,3%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 78 de cada 100 utilizan internet. (<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>)*

*Entre los datos se destacó que hay más hogares que acceden a Internet que a computadoras y según el Instituto de Estadísticas y Censo, en Argentina, más del 80% de la población ha utilizado un teléfono celular.*

*También que las regiones Noroeste y Patagonia registran el mayor acceso de los hogares a Internet, ya que Comodoro Rivadavia-Rada Tilly es el aglomerado con más alta disponibilidad de conectividad, en donde 93 de cada 100 hogares relevados cuentan con esta tecnología, seguido por Jujuy-Palpalá y Ushuaia-Río Grande. (<https://www.telam.com.ar/notas/201905/357981-tecnologia-celulares.html>)*

El análisis de estos datos permite visualizar el crecimiento sostenido de un trimestre al otro, año a año y hacia el futuro, del porcentaje de la población que logra acceder a fuentes tecnológicas ya que reconocen que es un medio cada vez más necesario en esta era digital, tanto para desarrollarse en el ámbito laboral como en muchos otros aspectos de la vida cotidiana.

Para Oficios.Club este comportamiento resulta positivo y alentador ya que busca mediante la tecnología, empoderar a las personas que practican oficios, creando una comunidad colaborativa que les permita a los demandantes de dichos trabajadores encontrar, contratar, pagar y calificarlos a través de esta herramienta.

## **2. ANÁLISIS FODA**

*La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos externos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).*

*Es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Permite conformar un cuadro de la situación actual para tomar decisiones acordes con los objetivos.*

*Este análisis es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.*  
[\(https://www.matrizfoda.com/dafo/\)](https://www.matrizfoda.com/dafo/)

## 2.1. FORTALEZAS

- Es un proyecto de triple impacto que ofrece una propuesta innovadora.
- Otorga una herramienta de empoderamiento a personas que ejercen oficios, logrando que se inserten y evolucionen dentro del mercado laboral.
- Ayuda a combatir el desempleo.
- Logra darles un marco formal a sectores laborales que actualmente se gestionan en “negro”.
- Permite que mujeres también puedan dar a conocer sus habilidades en oficios, que a lo largo de la historia han sido clasificados como “trabajos para hombres”.
- Al ser de base tecnológica, es escalable a otras zonas geográficas.
- Brinda una solución eficiente, segura y transparente a personas que demanden trabajos de este tipo.
- Una vez desarrollada la plataforma, tiene bajos costos de mantenimiento y gestión de la misma.

## 2.2. DEBILIDADES

- Costos de inversión inicial relativamente altos para desarrollar la plataforma.
- Puede que sea lento el tiempo de recuperación de la inversión.
- Requiere capacitación a los usuarios de la plataforma, es decir a las personas con oficios.
- Conlleva un cambio de cultura instalar la oportunidad que implica afrontar una experiencia profesional diferente, mediante la tecnología.
- Puede que sea difícil por parte de los usuarios acceder y acostumbrarse a formalizar los procedimientos de trabajo como, por ejemplo, dar de alta sus monotributos, facturar, manejar las cobranzas electrónicamente.

### 2.3. OPORTUNIDADES

- Tendencia a un entorno cada vez más tecnológico.
- Baja competencia en el mercado.
- Demanda potencial alta.
- Programas del gobierno de incentivo y ayudas económicas a proyectos de este tipo.
- Carencia de un servicio altamente reconocido por la población que proporcione una solución a esta necesidad.
- La situación actual en Argentina, lleva a que cada vez más personas recurran a otras fuentes laborales como son los oficios, eso se convierte en una oportunidad para este proyecto.
- La informalidad del sector laboral de oficios es una oportunidad para que mediante Oficios.Club se contribuya al desarrollo y mejoramiento de la transparencia y seguridad a la hora de estas contrataciones.

### 2.4. AMENAZAS

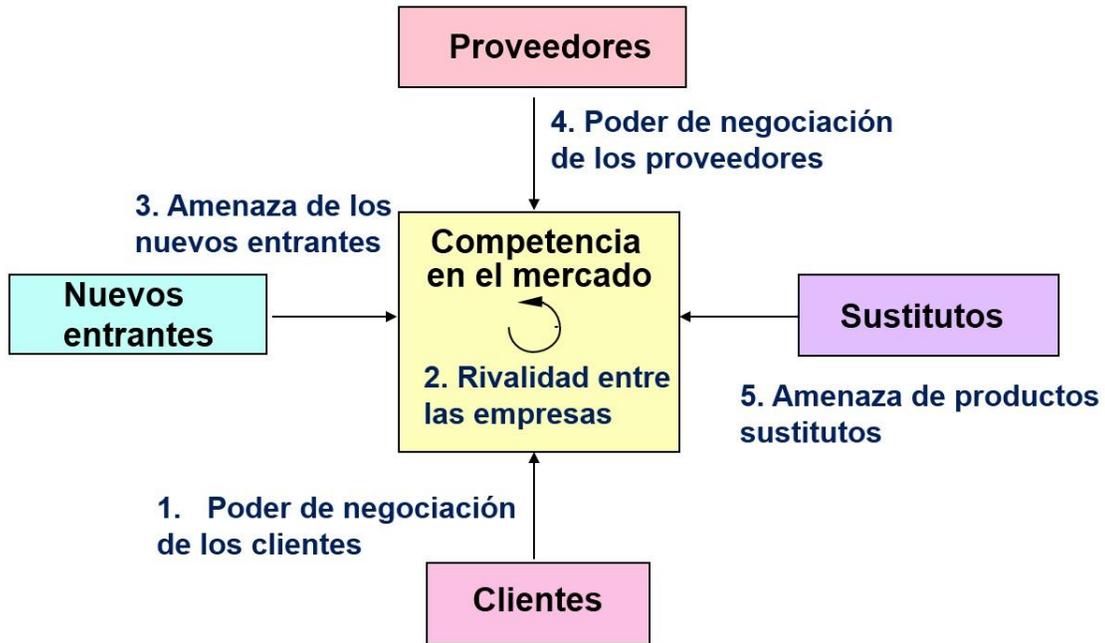
- Baja predisposición de los usuarios a acceder a una herramienta tecnológica para darse a conocer en el mercado y llevar a cabo los procedimientos formales que se requiere.
- No todos los usuarios tienen acceso a computadora/celular/internet.
- Inestabilidad económica para inversionistas.
- Altas tasas impositivas.

## 3. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

*Es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.*

*Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores,*

y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.



([https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas))

### 3.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES O COMPRADORES

En este caso hay dos tipos de clientes, unos son los que ejercen los oficios y otros son los que los demandan.

Actualmente, en Mendoza, este tipo de trabajador no cuenta con tantas herramientas como Oficios.Club, que haga foco en el oficio, dónde pueda dar a conocer su perfil, tener la posibilidad de ser calificado y así lograr tener más solicitudes de su servicio, empoderándose, creciendo dentro de su carrera y mejorando su nivel económico.

Respecto a los que demandan el oficio, se los puede mirar desde la misma perspectiva, no son tantos los medios por lo que pueden elegir trabajadores y contratarlos de manera segura, transparente y confiable.

Es por ello que en ambos casos el poder de negociación de los clientes es bajo ya que no tienen tantas opciones de proveedores similares a Oficios.Club para cubrir esta necesidad.

También podría verse el poder de negociación teniendo en cuenta el número de clientes que estos sean. Si el mismo fuera muy reducido, podrían ponerse de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar y se volverían una amenaza para el proveedor, ya que estos adquirirían la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que, generalmente, sería menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar.

El servicio que ofrece Oficios.Club está destinado a toda la población que demanda oficinas y a todos sus oferentes, por ende, al ser tan amplio el mercado al que se dirige, no podría darse la situación que se mencionaba anteriormente, por lo que el poder de negociación de los clientes sigue siendo bajo.

### 3.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Para llevar a cabo este proyecto es indispensable la labor de un equipo multidisciplinario, conformado por un líder del proyecto, a quien comúnmente llaman Project manager, para que planifique, coordine y logre una gestión eficiente del proyecto, que para este tipo de casos es mejor si tiene habilidades/conocimientos de programación; un diseñador gráfico, encargado de la imagen y estética de la marca y de la plataforma en sí misma; programadores, quienes desarrollarían el software a medida según las especificaciones que requiere Oficios.club, un asegurador de la calidad, quien se encarga de testear cada tarea y módulo de la plataforma para que luego funcione correctamente y también son necesarios los dominios y servidores de internet para poder realizarlo.

Actualmente en Mendoza, la rama del desarrollo de software, se encuentra en pleno auge, cada vez son más las personas que buscan capacitarse en el tema para adquirir herramientas de programación. A pesar de eso, en este momento, no son tantos los proveedores existentes con categoría senior. Es por eso, que el poder de negociación de los mismos es medio, ya que la cantidad de proyectos tecnológicos que se busca emprender crece más rápido que la cantidad de profesionales con experiencia en el tema.

### 3.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES

En estos tiempos, los emprendimientos de base tecnológica crecen a ritmo exponencial. Afortunadamente, cada vez son más los proyectos tecnológicos de triple impacto que se busca desarrollar

a nivel local, nacional e internacional. Esto hace atractivo al sector en el que se desenvuelve Oficios.Club trayendo consigo la posibilidad de que nuevos competidores entren en juego. También es cierto que las barreras de entrada al sector son medianamente bajas ya que no se trata de inversiones iniciales tan altas, no requiere de instalaciones o maquinarias complejas de adquirir, ni tampoco es un sector que posea trabas impositivas o políticas gubernamentales que dificulten el ingreso y permanencia en el mismo. Al tratarse de un sector con dichas características mencionadas respecto a las barreras de entrada y ser Oficios.Club un servicio innovador que busca solucionar varias problemáticas, es probable que otros emprendedores se interesen en el tema y quieran invertir en el desarrollo de proyectos similares que pasarían a formar parte de la competencia. Cabe destacar también, que al haber tan pocas plataformas que provean estos servicios actualmente, puede ocurrir que para los nuevos ingresantes sea difícil captar mercado y ser competitivo en precios.

#### 3.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En términos de productos, o para este caso, servicios sustitutos, se puede tomar de referencia las herramientas que utilizan actualmente tanto las personas que ejercen oficios para dar a conocer su perfil, como las que solicitan sus servicios para contratarlas. El “boca en boca” es el principal medio por el cual logran que la gente los llame demandando su labor, esto se da ya que comúnmente cuando un sujeto necesita de alguien que se dedique a algún oficio en particular, pregunta entre sus conocidos por trabajadores de confianza que puedan llevarlo a cabo. En segundo lugar, Google, es el buscador más famoso al cual la mayoría recurre ante cualquier inquietud, de esta forma se pueden encontrar teléfonos y/o perfiles de redes sociales de lo que se necesite. Otra manera es mediante avisos en el diario (off-line) aunque cada vez son más escasas las publicaciones de este tipo. Facebook es una red social que también se utiliza para cualquier tipo de búsqueda de personas, ya sea preguntando en grupos o en “estados”, así se puede ubicar el perfil o al menos conseguir el contacto del tipo de trabajador que se requiera. Existen otras herramientas conocidas como LinkedIn, Zonajobs, Computrabajo, Bumeran, entre otras, pero que están más enfocadas a profesionales, no trabajadores de oficios.

Se puede observar que ninguno de los servicios sustitutos que se mencionaron anteriormente, otorga ningún tipo de seguridad ni transparencia a la hora de contratar. Es por eso que surge Oficios.Club, un sitio dónde uno pueda acceder fácil y gratuitamente a una base de datos en la que logre cubrir sus necesidades, contratando de manera confiable y dentro de un marco legal.

### 3.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Actualmente son muy pocos los competidores directos de Oficios.Club, se trata de dos emprendimientos que operan en Mendoza, Iguanafix y Buscamendoza y, por otro lado, una plataforma salteña llamada ClasApp.

Se puede observar que la rivalidad entre los competidores es baja ya que son muy poquitos los que ofrecen servicios similares a Oficios.Club, que de igual forma se pueden resaltar las siguientes diferencias que reafirman la baja rivalidad entre ellos:

Iguanafix apunta a brindar el espacio de búsqueda, contacto, contratación, calificación y pago mediante la plataforma, tal como pretende Oficios.Club pero Iguanafix se enfoca en algunos oficios, no todos, en este caso son los de reparación y mantenimiento de casas y oficinas. En contrapartida, Oficios.Club busca ampliar la variedad de oficios que ofrezca mediante la plataforma (plomeros, panaderos, paseadores de perros, estilistas, carpinteros, modistas, etc.). A su vez también brindaría la posibilidad de que escuelas de oficios y bolsas de empleo puedan gestionar y cargar bases de datos de trabajadores a Oficios.Club. Cabe destacar que Iguanafix se encuentra presente en varias regiones del país pero solo tiene llegada en el área de Guaymallén dentro de la provincia de Mendoza. Mientras que Oficios.Club busca escalar el proyecto en el tiempo a todos los municipios de Mendoza y más adelante a otras provincias de Argentina.

Por otro lado, Buscamendoza se destaca por ofrecerle a los usuarios una gran diversidad de rubros (restaurantes, hoteles, productos, alquiler de autos, turismo, profesionales, oficios, educación) a la hora de buscar datos (teléfonos, domicilios, perfiles, etc.), pero no es posible contratar y pagar mediante la plataforma.

Por último, ClasApp se enfoca en oficios, pero al igual que Buscamendoza, no ofrece espacio de contratación ni pagos y por el momento no brinda servicios en Mendoza, aunque no se descarta la posibilidad de escalamiento del proyecto a otras provincias o regiones al igual que Iguanafix.

## **4. MARCO LEGAL**

### **4.1. PERSONERÍA JURÍDICA**

Oficios.Club constituirá una Sociedad por Acciones Simplificada prevista en la ley 27.349 (ley de apoyo al capital emprendedor) debido a sus menores de costos, celeridad de su constitución y responsabilidad limitada a las acciones suscriptas. Por otro lado, el que sea una sociedad por acciones, deja abierta la posibilidad en un futuro a la emisión de nuevas acciones para levantamiento de capital. Se deberá cumplir con los requisitos establecidos en la ley a los fines de la constitución e inscripción de la sociedad en los registros provinciales correspondientes, así como también el proceso de alta de la persona jurídica en AFIP y ATM.

### **4.2. TÉRMINOS Y CONDICIONES**

En la plataforma se señalará una sección específica de Términos y Condiciones del uso y funcionamiento del sistema, los cuales establecerán los derechos, obligaciones y responsabilidades de los usuarios, tanto de los oferentes como de demandantes de oficios, así como también de Oficios.Club.

De igual forma, y en un apartado separado, se establecerán las Políticas de Privacidad y seguridad de datos almacenados, confiados y utilizados por Oficios.Club, de acuerdo a lo establecido en la ley 25.326.

## CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING

Según Philip Kotler, *“un plan de mercadotecnia (en inglés, marketing plan), es un documento escrito que resume lo que el especialista en mercadotecnia ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de mercadeo y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de mercadotecnia.”*

*“Es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. No se lo debe considerar de forma aislada, sino congruente al plan de negocios general, siendo el de marketing una de sus importantes piezas.”*

### 1. ANÁLISIS DE MERCADO ACTUAL

Zygmund Bauman (2000) señala que *“la sociedad contemporánea vive en un mundo “líquido”, donde los cambios se desarrollan más aceleradamente que la capacidad de adaptación por parte del mercado laboral. Actualmente se solicita a los trabajadores una formación integral para el desarrollo de competencias y habilidades para su desempeño en el trabajo.”*

*La constante demanda de actualización, así como una mayor especialización ha promovido dificultades de vinculación entre los centros de formación y el mercado.*

*Los trabajadores afrontan el riesgo de quedar excluidos por avances muy bruscos de la tecnología, cuando éstos no permiten una adaptación de las capacidades existentes, en los tiempos requeridos. O dicho en otros términos, cuando se produce una transformación tecnológica de gran envergadura, hay trabajadores que no logran reinsertarse, siendo marginados del mercado del trabajo.*

*Analíticamente, se realiza una clasificación de los aspectos que limitan o vuelven menos susceptibles los cambios en el mercado laboral, en pos de la automatización y computarización; se identifican dos grandes grupos:*

*A) Aspectos tecnológicos.*

*B) Aspectos institucionales.*

*En ambos casos, existe una relación directa con el desarrollo del mercado laboral y, por ende, con el desarrollo integral de las personas.*

*Sin embargo, y debido a la especificidad del comportamiento y movilidad del cuerpo humano, la tecnología no ha logrado sustituir una serie de habilidades y destrezas, entre las que se encuentran:*

- *La destreza con los dedos (trabajo artesanal): requerida para realizar movimientos precisos coordinando el movimiento de las dos manos para tomar, manipular y ensamblar piezas pequeñas.*
- *La destreza Manual (trabajo manual): comprende la habilidad de trabajar con el movimiento rápido de las manos y de los brazos, para tomar, manipular y ensamblar objetos.*  
<https://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2018/06/Los-empleos-del-futuro-05-10-G-3-INFORME-1.pdf>

*Adentrándonos en el uso de las plataformas digitales, en los últimos años, el mundo del trabajo ha registrado cambios sustanciales producto del desarrollo de la tecnología. Con la expansión de la era digital, emergieron formas de comunicación que propiciaron la aparición de nuevas modalidades de empleo, entre ellas las plataformas digitales. Si bien ofrecen ventajas al vincular con mayor dinamismo a la oferta con la demanda, su utilización en Argentina aún es incipiente, pero está en franco crecimiento: seis de cada diez aseguran no haberlas utilizado, pero se muestra a favor de hacerlo en el futuro. Al mismo tiempo exigen mayor control contra la precarización.*

*El desarrollo de estas plataformas digitales a nivel local llegó en un contexto en el cual uno de cada tres argentinos se encuentra bajo la línea de la pobreza, el consumo registra fuertes caídas año tras año y la búsqueda de trabajo se reparte entre los nuevos desempleados y aquellos que necesitan un ingreso extra para llegar a fin de mes.*

*En ese marco un gran número de empresas apuestan a posicionarse desde el rol de intermediarias vinculando a un oferente con el demandante de manera directa. Rappi, Glovo, Pedidos Ya, Uber, Airbnb y Workana, entre otras, son un ejemplo de estas nuevas modalidades de empleo, consumo y vinculación que se reproduce cada vez a mayor velocidad en el país. Pese a promover la oferta de trabajo, su afianzamiento se encuentra atado a la aceptación que día tras día logra dentro del espectro de los consumidores.*

*Un estudio realizado en conjunto entre la Universidad de Palermo y Voices Research & Consultancy, al que tuvo acceso ámbito.com, indagó sobre la opinión de los argentinos en cuanto al uso de dichas plataformas, con el fin de comprender cuál es la posición dominante en la sociedad actual y hacia dónde se moverá la aguja a futuro. Del mismo se desprende que si bien su uso aún es minoritario en la población, una gran mayoría apuesta a ellas, aunque con cierto reparo.*

*El relevamiento realizado en base a 1001 encuestas a lo largo de todo el país durante el mes de abril de 2019, arrojó que el 58% asegura no haber utilizado nunca ninguna de estas nuevas plataformas ni desde el lado consumidor como tampoco desde la posición del trabajador. Sin embargo, el 56% dijo estar a favor de probar su uso, siendo los jóvenes principalmente quienes impulsan dicha tendencia.*

*Si bien aún la mayoría - 8 de cada 10 - opta por actividades presenciales por sobre el modelo online, entre la juventud crece una posición más favorable hacia su uso, particularmente en los casos de las plataformas mencionadas. “Lo primero que surge es que la tendencia hacia las modalidades online es cada vez más grande. En los segmentos etarios más bajos la penetración es más alta por lo cual a medida que pase el tiempo se irá expandiendo cada vez más. Ese cambio es cada vez más vertiginoso de lo que uno imagina”, señaló Gabriel Foglia, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo.*

*En ese sentido el estudio destaca que más de la mitad de los argentinos dijo conocer algunas de las nuevas plataformas digitales, pero apenas 2 de cada 10 reconoció haber utilizado alguna de las aplicaciones de reparto, mensajería o viaje. La cifra cae aún más para en el caso de las plataformas de alquiler de viviendas, de oferta de servicios profesionales, coworking o financiación colectiva.*

*Pese a ello, la investigación destaca que el uso de dichas plataformas crece por sobre la media entre aquellos que tienen entre 16 a 29 años hasta alcanzar el 32%. En ese sentido, un 67% de los*

*encuestados considera que estas modalidades son una buena puerta de entrada al mercado laboral y más de 5 de cada 10 destaca que ofrecen más libertad y mejor balance entre la vida cotidiana y el trabajo.*

*El desagregado geográfico sobre el uso de dichas plataformas dentro del territorio nacional arroja una gran disparidad entre provincias y la Ciudad. “La tasa de penetración de las plataformas son más altas en Capital y Gran Buenos Aires”, sostuvo Foglia: para la primera el porcentaje se ubica en el 59%, dentro del GBA se encuentra en 53% mientras que en el resto del país baja al 36%. Además, el Decano hizo hincapié en que su consumo se da en mayor medida “entre los más jóvenes y en los niveles socioeconómicos más altos. En el interior es más bajo, pero no es inexistente”.*

*Hablar de plataformas digitales no significa circunscribirlas únicamente al rubro mensajería, reparto y viajes. El Decano de Económicas de la UP hace una aclaración importante para comprender este mundo laboral que poco a poco gana terreno. “Las nuevas modalidades de empleo no están ligadas solamente a la tecnología. Hay gente que hace diseño gráfico y usa las plataformas para vincularse con otras partes del mundo, conseguir clientes y exportar servicio. Su trabajo sigue siendo el mismo pero la tecnología le permite acceder a nuevos mercados”, explicó.*

*“Así como la tecnología sirve para cosas muy buenas, también puede hacerlo para cosas muy malas por lo cual tiene que haber un marco regulatorio”, señaló Foglia sobre la necesidad de una intervención del Estado para avanzar en el desarrollo de dichas plataformas. Sin embargo, sostuvo que “el objetivo es que se puedan generar oportunidades de empleos”.*

*“Si está bien desarrollado y el Estado puede garantizar la infraestructura para que las empresas se desarrollen, se puede expandir por el país. Sin embargo, el Estado también debe trabajar mucho en la capacitación, brindar las herramientas para ingresar al mercado laboral y que no sean solo los que tienen educación de calidad los que ofrezcan su conocimiento. El Estado tiene que usar la tecnología a su favor para darle oportunidades a las personas”, concluyó. (<https://www.ambito.com/negocios/aplicaciones/las-apps-impulsan-nuevos-empleos-y-consumo-pero-preocupa-la-precarizacion-laboral-n5047693>)*

Esta propuesta de innovación tecnológica tiene que ver con una plataforma móvil que pueda utilizarse en cualquier lugar del mundo y permita trabajar con este sistema de cooperación que, con seguridad, elevará el nivel profesional y mejorará la vida de las personas.

*Por otro lado, proyectando el análisis a América Latina podemos partir desde la siguiente pregunta: ¿Qué tienen en un común un afilador de cuchillos, un vendedor ambulante y un lustrabotas? Los tres trabajan en la calle, sí. Pero además forman parte del gran batallón de trabajadores informales que existe en toda América Latina.*

*Según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la mitad de los trabajadores latinoamericanos no tienen un empleo formal. Y esto no sólo comprende a aquellos que se la rebuscan por su cuenta, sino que también es algo que sucede en las pequeñas (en gran parte), medianas y grandes empresas.*

*Alrededor de 130 millones de latinoamericanos integran de algún modo un sistema laboral que los deja desprotegidos de paritarias, cantidad de horas diarias de trabajo y otros seguros con lo que cuenta el empleado registrado. Estos números ubican a la región por encima de África subsahariana. (<https://www.ambito.com/edicion-impres/a/america-latina-y-el-trabajo-informal-un-riesgo-alza-n3995067>)*

*Los datos del cuarto trimestre de 2018 difundidos por el INDEC marcan que de la serie que arranca en 2016, durante los dos años siguientes se generaron 547.000 puestos de trabajo, pero solo 49.000 fueron ocupados por asalariados registrados. El grueso correspondió a no registrados o "en negro" (228.000) y cuentapropistas (270.000) de los cuales más de la mitad son "no registrados". Entre los registrados hubo un incremento de ocupados durante 2017 y una caída en 2018 por la recesión.*

*En tanto, la desocupación aumentó de 7,6% a 9,1% de la población activa urbana. Son 1.750.000 desocupados, 350.000 más que en igual periodo de 2016 (aglomerados urbanos, sin desempleo rural).*

*En total, los puestos de trabajo de asalariados no registrados suman 4.981.000 cuando a fines de 2016 totalizaban 4.753.000. Así, durante 2017 con la economía en recuperación del retroceso del año anterior y en 2018 con recesión, caída del salario real, reducción de las cargas sociales y de los puestos laborales registrados, siguió en aumento el empleo en negro, hubo un fuerte avance del trabajo en negro, la informalidad y la precariedad laboral.*

*Con estos números, el mapa ocupacional muestra que, sobre 20.903.000 puestos de trabajo, 10.696.000 estaban ocupados por asalariados formales (privados y públicos), 4.981.000 por asalariados*

*no registrados y 5.227.000 por cuentapropistas. Así, sólo la mitad (51,2%) de los puestos laborales está ocupado por asalariados registrados.*

*De los datos del INDEC comparados con los de la Seguridad Social, se desprende que la mitad de los cuentapropistas y autónomos no están registrados, lo que eleva a 7,6 millones los asalariados y cuentapropistas informales o no registrados.*

*En tanto, los mayores puestos asalariados no registrados se concentran entre el personal doméstico (1.214.000), el comercio (684.000), construcción (678.000), agricultura y ganadería (644.000), servicios sociales y salud privados (285.000) y hoteles y restaurantes (221.000).*

*A su vez, construcción, personal doméstico y agricultura y ganadería tienen más puestos laborales de asalariados “en negro” que “en blanco”.*

*Entre el personal doméstico el 70,7% no está registrado. En agricultura y ganadería el 64,9%. En la construcción el 53,9%.*

*El INDEC aclara que el número de puestos de trabajo es mayor al de ocupados porque “las personas pueden tener más de una fuente de ingresos por concepto de empleo, bien porque trabajan para más de un empleador o, porque además de trabajar para uno o más empleadores, trabajan por cuenta propia”.*

*Así, “el número de puestos de trabajo en la economía supera al número de personas empleadas en la medida en que algunos asalariados tengan más de una ocupación”, sostiene el organismo.*  
[\(\[https://www.clarin.com/economia/datos-indec-crece-trabajo-negro-cuentapropistas\\\_0\\\_sjsyqvUc.html\]\(https://www.clarin.com/economia/datos-indec-crece-trabajo-negro-cuentapropistas\_0\_sjsyqvUc.html\)\)](https://www.clarin.com/economia/datos-indec-crece-trabajo-negro-cuentapropistas_0_sjsyqvUc.html)

Por todo lo expuesto, las condiciones de empleo de nuestro país exigen nuevas formas de gestión que prioricen la calidad y transparencia por lo que Oficios.Club irrumpe como oportunidad para paliar los efectos adversos de un sistema laboral que aún no puede dar respuestas formales a la fuerza de trabajo.

Esta plataforma tiene como objetivo central la gestión de calidad de los oficios en un contexto regional y nacional donde la informalidad y la vulnerabilidad del empleo pide a gritos este tipo de herramientas.

## 2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En materia de competencia, podemos realizar una clasificación de la siguiente manera:

- Competencia Perfecta; ésta ocurre cuando en el mercado hay muchos vendedores que ofrecen un producto/servicio prácticamente idéntico. En este caso los precios son controlados por la oferta y la demanda y no varían tanto entre los distintos oferentes. Las panaderías, los productos de limpieza, entre otros, son ejemplos de este tipo de competencia.
- Mercado Monopolista; se da cuando una sola empresa controla el 100% del mercado total, siendo imposible para otra compañía ingresar y subsistir allí dentro. Es así que los precios son fijados por esa única empresa y el consumidor no tiene opción de elegir entre diversas marcas para satisfacer una necesidad. Algunos ejemplos podrían ser compañías de servicios que sean las únicas que lo provean en determinadas regiones, por ejemplo, de gas, de electricidad, etc.
- Mercado en Oligopolio; a diferencia del monopolio, en este caso, el consumidor tiene la posibilidad de elección entre los distintos oferentes de un mismo servicio, pese a que el número de éstas sea muy reducido. Aquí, al ser tan pocas las empresas que brindan el producto/servicio, siguen teniendo control sobre los precios. Algunos ejemplos son las compañías de servicio de telefonía móvil, de tarjetas de crédito, entre otras.
- Mercado en Monopsonio; ésta es una situación excepcional donde el consumidor tiene la capacidad de fijar el precio del producto/servicio. Esto ocurre por ejemplo cuando el comprador es el Estado.

Partiendo de esta primera clasificación, Oficios.Club estaría ubicado en un Mercado en Oligopolio por tratarse de muy poquitas empresas que conformarían el sector y ofrecerían un servicio similar ante una misma necesidad. A este reducido número de competidores se lo identificaría como competencia directa, los cuales serán detallados más adelante.

Por otro lado, se puede observar la existencia de plataformas tales como BuscoJobs, CompuTrabajo, ZonaJobs, LinkedIn, Bumeran, etc., que vinculan la fuerza de trabajo con las diferentes empresas pero que no garantizan las condiciones de contratación, ni estimulan las alianzas estratégicas públicas como tampoco alientan el emprendedurismo. Este tipo de plataformas está más orientado a

personas con perfiles profesionales más que de oficios. De esta manera dan a conocer sus currículums y pueden detectar puestos vacantes en diversas empresas que estén realizando búsquedas laborales. En contrapartida, Oficios.Club busca crear una comunidad virtual en la que tanto los empleadores como los que ofrecen sus oficios, puedan ser calificados y así generar una red de confianza, transparente, que sirva de herramienta y empodere a las personas que integran dicho sector laboral. Es por eso que las plataformas mencionadas anteriormente, no integran la competencia directa de Oficios.Club.

A su vez, las oficinas de empleo de los municipios en términos generales pasarían a formar parte de la competencia al gestionar la fuerza de los oficios. No obstante, esta propuesta los convierte en aliados estratégicos al complementar su labor mediante la automatización, centralización y transparencia de los procesos de gestión de sus bases de datos mientras que los municipios y/o instituciones de educación técnica disponen de una amplia base de datos que alimentaría la plataforma. Allí radica la innovación del proyecto: propone una experiencia que va más allá del comercio, porque enseña a crear verdaderos lazos con un sistema social que asegure el empoderamiento de las personas que tienen un acceso limitado a las posibilidades de crecimiento económico y desarrollo personal.

Cabe destacar también la presencia de competidores indirectos. Este grupo está conformado por todos los proveedores que satisfagan la misma necesidad mediante productos/servicios diferentes. En el caso de Oficios.Club, al tratarse de un servicio innovador, el cual busca atacar una problemática bastante amplia (que es empoderar a todos aquellos que ejercen un oficio, para aumentar sus posibilidades laborales y así sus ingresos; siendo contratados, pagados y calificados de manera transparente por sus demandantes mediante una plataforma, otorgando también el espacio de calificación del trabajador al empleador y así generar una red de confianza que levante dicho sector), ocurre que tampoco se pueden mencionar muchos competidores indirectos porque prácticamente no existe alguno que satisfaga completamente la misma necesidad brindando otro tipo de servicio. Más bien se puede exponer de manera general a los que sus servicios sirven para solucionar partes de la problemática a la que apunta Oficios.Club. Entre ellos: las plataformas que se describieron anteriormente, tales como, LinkedIn, Buemeran, BuscoJobs, CompuTrabajo, ZonaJobs, etc.; también se podría incluir redes sociales como FaceBook, Instagram, que, mediante ellas, la gente tiene la posibilidad de utilizarlas para buscar y contactar, en este caso, el tipo de trabajador que se requiera, como así también las personas que ejerzan oficios pueden publicar y dar a conocer lo que ofrecen; Google, el buscador al que todos recurren cuando

tienen cualquier tipo de necesidad; diarios de papel en los que se puede publicar búsquedas laborales, aunque ya no es tan común que se utilice este medio.

Respecto a los competidores directos, como se dijo, son aquellos que buscan cubrir las mismas necesidades brindando productos/servicios muy similares. Analizando el sector se detectaron los siguientes:

Iguanafix.com.ar es una plataforma dedicada de manera exclusiva a la selección y contratación online de profesionales para la reparación y mantenimiento en hogares y empresas. Desde plomeros y electricistas hasta fletes e instaladores, este sitio web permite a sus usuarios contar con cuatro presupuestos en menos de 24 horas, poder calificar a los profesionales luego de haber concluido la labor encomendada y realizar el pago mediante la plataforma. Actualmente, se dedican con mayor fuerza a clientes corporativos, es decir, oficinas, empresas, organizaciones.

Buscamendoza podría compararse con las antiguas páginas amarillas de la guía telefónica. El servicio por medio del sitio web [www.buscamendoza.com.ar](http://www.buscamendoza.com.ar) se otorga a empresas, comercios, profesionales y sujetos alcanzados ("OFERENTES") un medio para ofrecer sus productos y/o servicios, pudiendo anunciar información sobre los mismos tales como denominación, domicilio, teléfono, ubicación geográfica y productos o servicios. Asimismo, se ofrece un servicio a los consumidores, usuarios del servicio ("USUARIOS") mediante un sitio web que engloba comercios y servicios con datos útiles para contactar a los comerciantes y/o profesionales. Buscamendoza ofrece un servicio de publicidad y no participa en ningún caso de las contrataciones que se lleven a cabo entre "OFERENTES" y "USUARIOS".

ClasApp Oficios es una plataforma la cual facilita la tarea de buscar profesionales en diferentes rubros, como ser plomeros, electricistas, personal doméstico, etc. A través de la aplicación móvil brinda las herramientas para contactarse con el profesional y coordinar el trabajo. A los profesionales les otorga la posibilidad de publicar sus servicios a través de dicha plataforma para que posibles clientes puedan contratarlos y calificarlos. ClasApp ofrece servicios de mensajería, calificación y publicación, pero al igual que Buscamendoza, no posee espacio de contratación y pago mediante la plataforma. Actualmente tiene presencia en Salta, pero no en Mendoza.

Iguanafix:

<https://www.iguanafix.com.ar/>

Buscamendoza:

<https://www.buscamendoza.com.ar/>

ClasApp

<http://www.oficios.clasapp.com/>

### 3. PROVEEDORES

Cuando se habla de proveedores, dentro del área del marketing, es importante recalcar y trabajar en las alianzas con ellos para lograr ventaja respecto de la competencia. Es por eso que en este caso para llevar a cabo el proyecto de Oficios.Club, se realizaría una fuerte alianza con Quinto Impacto.

Quinto Impacto es una empresa B certificada, es decir, de triple impacto (económico, social y ambiental). Busca salir del esquema tradicional, donde lo único que se persigue es la rentabilidad económica, para hacer hincapié en un modelo de negocios que tenga como norte también el impacto positivo social y ambiental. Quinto Impacto es una consultora integral que ofrece los siguientes servicios:

Consultoría:

- ✓ Consultoría en diferentes áreas, como tecnología, administración, comunicación y marketing.

Tecnología:

- ✓ Gestión de Tecnologías. Brindamos asesoramiento en materia tecnológica, acompañando a las empresas en la planificación, implementación y optimización de los recursos tecnológicos.
- ✓ Desarrollo de sistemas. Desarrollamos soluciones de base tecnológica, a partir de los requerimientos de las empresas. Conocemos sus necesidades, desarrollamos las soluciones de forma innovadora optimizando procesos, capacitamos y asesoramos durante el proceso de inserción de los sistemas.
- ✓ Inteligencia de negocios. Transformamos los datos en información, y la información en conocimiento, optimizando así el proceso de toma de decisiones en los negocios, a través de la tecnología.

- ✓ E-Commerce. Brindamos a las organizaciones la oportunidad de establecer relaciones comerciales y de venta de productos a través de la tecnología y la web.

#### Marketing y Comunicación:

- ✓ Branding.
- ✓ Gestión de la cartera de clientes.
- ✓ Asesoramiento en Inversión publicitaria
- ✓ Capacitaciones.
- ✓ Gestión sobre el desarrollo de un lay out de local comercial o empresa.
- ✓ Armado de indicadores de medición de la gestión comercial (KPI`s).
- ✓ Gestión de comunidades on line, a través de redes sociales y sitios web, generando estrategias de comunicación.
- ✓ Desarrollo de estrategias de comunicación interna y externa, a través de planes integrales para las organizaciones.

Volviendo al caso puntual de Oficios.Club, para desarrollar una plataforma web y móvil se requiere del suministro de los siguientes servicios indispensables para llevarlo a cabo:

Servicio de Internet wifi, al menos con una velocidad de 20 megas que permita la programación eficiente del proyecto, es decir, el desarrollo del software.

Un servidor, que es aquella infraestructura virtual en la que se construye y aloja la plataforma. Un ejemplo es Donweb que presta este tipo de servicio.

Cloud hosting, es decir, la “nube” donde se almacenará y administrará toda la información y base de datos que haga a la memoria y funcionamiento de la plataforma.

Para el desarrollo de la plataforma en sí misma se necesitaría un equipo multidisciplinario de: un líder del proyecto (que posea habilidades técnicas), un diseñador (que también sepa maquetar), tres desarrolladores de software y un asegurador de la calidad.

También es necesario un software de gestión que permita y ayude a llevar una correcta y eficiente planificación, coordinación, ejecución y control de las tareas que implique el desarrollo del proyecto. Algunos ejemplos de estos sistemas son Gitlab y Jira, entre otros tantos.

Como se mencionó previamente, se elegirá a Quinto Impacto como proveedor, ya que, ofrece todos los servicios necesarios para llevar a cabo el proyecto. Cabe destacar otra razón por la que se optará a esta empresa y es el valor agregado que le da a Oficios.Club el hecho de generar una alianza con una empresa B certificada, cuya gente que desarrolle el proyecto son personas que consiguieron su primer empleo en Quinto Impacto. Teniendo en cuenta estos factores, es inmenso el impacto social positivo que se puede generar, desde el comienzo, con la realización del proyecto hasta lograr la finalidad del mismo, de empoderar a todos aquellos que ejerzan oficios.

#### **4. ANÁLISIS DEL MERCADO META**

En materia de marketing, se debe hacer hincapié en cuáles son los clientes y cómo se los servirá. De esta manera, se busca generar más valor que los competidores para los clientes que se atenderá. Al formular una buena estrategia de marketing que genere valor para los clientes, hay que definir, como se dijo, por un lado, cuál será el mercado meta, para ello se segmentará el público total en “pedazos” más pequeños y así elegir a cuáles apuntar y por otro lado, se elegirá la propuesta de valor, planteando la diferenciación de la oferta y posicionándola en la mente de los clientes meta.

Kotler y Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", consideran que un mercado meta "consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir".

Cuando hablamos de mercado meta, debemos preguntarnos quién será el destinatario ideal del servicio que se ofrece, para delimitar el conjunto de personas al que la organización dirigirá sus esfuerzos de mercadotecnia y así obtener una determinada utilidad o beneficio. Es por eso que lo primero que se hará en este análisis será definir quiénes son los clientes que consumirán el servicio de Oficios.Club.

A esta plataforma pueden acceder dos tipos de clientes. Por un lado, todos aquellos que posean un oficio certificado por alguna oficina de empleo, pudiendo ofrecer sus servicios mediante Oficios.Club y, por otro lado, toda persona mayor de 18 años que demande este tipo de trabajos.

#### 4.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Para poder definir el mercado meta, es necesario realizar previamente una segmentación. De esta forma, al determinar más específicamente quiénes son los potenciales clientes a los que se apuntará, es más fácil y eficiente aplicar estrategias de marketing que contribuyan a alcanzar los resultados esperados.

Kotler y Armstrong definen segmentación de mercado como “la división de un mercado en grupos más pequeños con necesidades, características o conductas específicas, que pueden requerir productos o una mezcla de mercadotecnia independiente.” Es decir, los mercados se forman con compradores, los cuales difieren de una o más formas: en sus deseos, sus recursos, localización, actitudes de compra y prácticas de compra. A través de la segmentación del mercado, las organizaciones dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños, para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva según las necesidades de los clientes.

#### 4.2. BASES PARA LA SEGMENTACIÓN

Kotler y Armstrong indican que “no existe una fórmula única para segmentar un mercado. El mercadólogo debe probar diferentes variables de segmentación: solas y en combinación, para determinar la mejor forma de conocer la estructura de mercado.”

A continuación, se detallan algunas bases para segmentar la totalidad del mercado en grupos más pequeños teniendo en cuenta los dos tipos de clientes a los que apunta Oficios.Club, es decir, tanto para demandantes como oferentes de oficios:

##### a) SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

*Implica dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, estados, municipios, ciudades e incluso vecindarios. Una empresa decidirá si operar en una o pocas áreas geográficas, o si operará en todas las áreas, pero poniendo atención a las diferencias geográficas respecto de las necesidades y los deseos.*

En este caso, al ser un desarrollo de software, el escalamiento del proyecto hacia otras áreas geográficas es más fácil de lograr que si se requiriera de grandes instalaciones u otro tipo de inversiones. Es por eso, que, en un principio, se pretende comenzar la implementación de Oficios.Club en los municipios de Mendoza con los que se logre concretar alianzas y así ir expandiendo la prestación del servicio hasta

alcanzar todos los departamentos de Mendoza para luego comenzar planes de acción hacia otras provincias de Argentina y de esta manera replicar el modelo al resto de América Latina.

Como puntapié para el primer año se realizará la siguiente segmentación geográfica:

- País: Argentina
- Provincia: Mendoza
- Departamentos: Capital, Godoy Cruz, Guaymallén, Maipú, Luján de Cuyo.

#### b) SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

*Implica dividir el mercado en grupos con base en variables como edad, género, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, religión, etc. Los factores demográficos son las bases más recurrentes para segmentar grupos de clientes, esto ocurre porque las necesidades y deseos del cliente puede variar de acuerdo con las variables demográficas. Este tipo de variables son más fáciles de medir.*

- Género: Indistinto
- Edad: Personas mayores a 18 años
- Ocupación: Profesionales, técnicos, estudiantes, empleados en relación de dependencia, amas de casa, otros. Para los demandantes es indiferente la ocupación que tengan. En el caso de los oferentes, puede que posean cualquiera de las ocupaciones mencionadas y que aparte decidan ejercer determinado oficio. Lo que se requiere es el aval del perfil en la oficina de empleo del departamento donde resida el oferente.
- Ingreso: salario básico o un mínimo ingreso que permita tener un dispositivo tecnológico, ya sea computadora, tablet o celular, acceso a internet/wifi.
- Nacionalidad: Indistinta, residencia y domicilio en Mendoza.

#### c) SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

*Divide a los consumidores en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad. Un grupo de personas que forman parte de un mismo segmento demográfico podrían sin embargo tener rasgos psicográficos muy diversos.*

- Clase social: Alta/media/baja. Tanto para los que demandan como para los que ofrecen los servicios.

- Estilo de vida Oferentes: Trabajadores, luchadores, con aspiración a progresar económica y profesionalmente, queriendo formalizar el oficio que realizan, abiertos a las tendencias tecnológicas.
- Estilo de vida Demandantes: Aquellos que confían y buscan solucionar problemas mediante la tecnología, que les interese apoyar proyectos de impacto y colaborar con la formalización de una gran parte del sector laboral.

#### d) SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL

*Divide a los consumidores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuesta a un producto determinado. Muchos mercadólogos creen que las variables conductuales son el mejor punto de inicio para segmentar el mercado. (<https://es.slideshare.net/fideliovisconti/mercadotecnia-segmentacin-de-mercados>)*

- Ocasión/frecuencia de uso: Para los oferentes de oficios, habitual, siendo una herramienta de trabajo. Para los demandantes, sería especial, cada vez que requieran de un trabajador de oficio.
- Beneficios buscados: Para los oferentes, ingreso económico potencialmente estable con el que puedan subsistir/mantener una familia. Para los demandantes, una solución eficiente al problema por cual requieran un trabajador de oficio.
- Situación del usuario: usuarios potenciales, usuarios primerizos y usuarios habituales.
- Situación de lealtad: Se busca una lealtad fuerte de ambos tipos de clientes hacia Oficios.Club.
- Actitud hacia el producto: Positiva, innovadora.

#### 4.3. MERCADO META

Una vez realizada la segmentación de mercado, teniendo en cuenta las diferentes bases, se realiza una evaluación según el tamaño, el crecimiento, el atractivo estructural del segmento, y los objetivos y recursos de la empresa. Luego se procede a la selección de segmentos de mercados meta donde la empresa debe decidir a cuáles y a cuántos segmentos dirigirse.

Como se había mencionado, el mercado meta es el conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender.

Para Oficios.Club, su mercado meta, al menos para su primer año, estaría conformado por los siguientes segmentos:

Para los demandantes: Personas mayores de 18 años que residan en Mendoza Capital, Godoy Cruz, Guaymallén, Maipú, y Luján de Cuyo. Aquellos que confían y buscan solucionar problemas mediante la tecnología, que les interese apoyar proyectos de impacto y colaborar con la formalización de una gran parte del sector laboral.

Para los oferentes: Personas mayores de 18 años que residan en Mendoza Capital, Godoy Cruz, Guaymallén, Maipú, y Luján de Cuyo. Trabajadores, luchadores, con aspiración a progresar económica y profesionalmente, queriendo formalizar el oficio que realizan, abiertos a las tendencias tecnológicas.

## **5. ESTRATEGIA DE MARKETING META**

Luego de definir el mercado meta, la empresa debe optar cuál camino tomar para atacarlo de la manera más conveniente y eficiente para lograr llegar a todos aquellos que forman parte de el/los segmentos elegidos.

Según Kotler y Armstrong, las estrategias que puede tomar el marketing para cubrir y captar la atención del mercado meta son las siguientes:

- *Marketing no diferenciado (masivo): Estrategia de cobertura de mercado en la cual una empresa decide ignorar las diferencias entre segmentos del mercado e intenta llegar a todo el mercado con una sola oferta.*
- *Marketing diferenciado (segmentado): Estrategia de cobertura de mercado en la cual una compañía decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno. Al ofrecer productos y marketing variados para los segmentos, las empresas esperan mayores ventas y una posición más fuerte dentro de cada segmento del mercado. El marketing diferenciado también incrementa el costo de realizar negocios. Por lo general resulta más costoso para una empresa desarrollar y producir, digamos, 10 unidades de 10 productos diferentes, que 100 unidades de un solo producto.*

*Marketing concentrado (de nicho): Estrategia de cobertura del mercado en la cual una compañía busca obtener una participación importante en uno o unos cuantos segmentos del mercado. Por medio del marketing concentrado, la empresa obtiene una firme posición en el mercado, debido a su mayor*

*conocimiento de las necesidades de los clientes en los nichos que atiende, y a la reputación especial que adquiere. Puede comerciar de manera más eficaz al adaptar de manera cuidadosa sus productos, precios y programas a las necesidades de segmentos definidos.*

<https://desarrollopnunah.files.wordpress.com/2016/05/capitulo-7-estrategias-de-mkt.pdf>

Oficios.Club utilizaría la última estrategia descripta, Marketing concentrado, ya que se conoce ampliamente las necesidades de los segmentos del mercado meta y se busca captarlos adaptando levemente el servicio y la promoción a los demandantes y oferentes de oficios.

## **6. VENTAJA COMPETITIVA**

Oficios.Club ofrece como factor diferencial un conjunto de atributos que incentivarían al cliente a optar por esta marca. En primer lugar, es muy completo y útil el servicio al tratarse de una plataforma que sirve de herramienta, no sólo para dar a conocer los perfiles de los oferentes de oficios, sino que también brinda el espacio de solicitud de la labor que requiera el demandante a determinado trabajador de la zona, la posibilidad de comunicarse con él mediante la plataforma, coordinando fecha, horario, presupuesto, etc., y poder pagar ahí mismo, todo en un solo lugar.

A diferencia de la competencia, que actualmente es muy poca, Oficios.Club, busca promover la confianza y transparencia en las contrataciones, para ello, se requiere que los trabajadores tengan sus oficios avalados por las oficinas de empleo de cada departamento y estén inscriptos en la AFIP para poder facturar, únicamente cumpliendo esos requisitos, se les habilitaría la visibilidad de sus perfiles en la plataforma. De esta manera se comenzaría a formalizar este sector, empoderando a todos los que ejerzan oficios a que más personas confíen en ellos y puedan así crecer profesional y económicamente. Hoy en día, no hay ningún sitio que cuente con todas estas características teniendo presencia en diferentes municipios de Mendoza. Iguanafix, el competidor que más se asemeja pero que tampoco logra superar a Oficios.Club en cantidad de beneficios para los clientes, no es tan reconocido por el mercado. En contrapartida, Oficios.Club busca ser la App líder del mercado en búsqueda y contratación de personas con oficios.

## **7. POSICIONAMIENTO**

Se llama posicionamiento al lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de la marca de forma individual y respecto a la competencia.

La empresa debe esforzarse en plantear estrategias que lleven a la marca desde su imagen o lugar actual que se encuentra en la mente del consumidor hasta alcanzar el posicionamiento deseado. Para ello, se debe proporcionar beneficios que sean relevantes para el cliente, perfeccionando la marca, incrementando valor y buscando ventajas competitivas.

Como se mencionó anteriormente, Oficios.Club busca ser el sitio líder en búsqueda y contratación de personas con oficios. Justamente esa es la visión de la empresa, aspirando a conseguir posicionarse en el primer lugar de la mente del consumidor ante cualquier situación que se requiera de un trabajador de oficio. La idea es que, si a una persona le surge una necesidad, por ejemplo: precisa el servicio de un electricista, lo primero que se le venga a la cabeza sea ingresar a Oficios.Club para atender dicha necesidad. Así como también, lograr que todos aquellos que ejerzan un oficio quieran hacer uso de la plataforma como herramienta de trabajo para empoderarse.

## **8. BRANDING**

Branding es un término en inglés, también utilizado como Brand, cuya traducción directa es “marca”. En marketing, se dice que es el proceso de construcción de la marca. Se busca mostrar las cualidades y transmitir los valores que conforman la identidad de la marca para conseguir posicionarse en el lugar deseado de la mente del consumidor. A continuación, se explicarán algunos conceptos genéricos que hacen al branding de una empresa y las aplicaciones de Oficios.Club.

### **8.1. MARCA**

Según la Asociación Americana de Marketing, marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores.

Como se ha mencionado anteriormente, la marca no es únicamente el nombre y el símbolo que utiliza, es una herramienta estratégica que representa tanto los atributos finales del producto o servicio que se ofrece, así como también, los intangibles y emocionales. Esto hace referencia a que se va dejando de lado el hecho de comercializar un mero producto/servicio para comenzar a ofrecer sensaciones y soluciones, persiguiendo así captar la atención del cliente meta, posicionarse en su mente y generar un lazo de fidelidad a largo plazo.

Oficios.Club es la marca que se constituyó para rotular y promocionar el servicio que se ofrece cuya misión, como se describió en su momento, es ser una plataforma que resignifique el rol del oficio, empoderando a aquellos que lo ejercen y permitiendo conectarse con quienes lo demandan de manera segura, transparente y confiable, para que puedan lograr así una mayor productividad y éxito en su trabajo, bajo este marco formal. Es por eso que, el branding utilizado, ha puesto especial atención en transmitir esa razón de ser. Se hizo énfasis en la formulación del logotipo el cual a simple vista arroja cierta información preliminar que sirve para despertar interés y entender rápidamente el objetivo de la plataforma, acompañándolo con un slogan que ayuda a reforzar la idea y convencer a los consumidores meta de utilizar el servicio y también con un isotipo sencillo, memorable, que facilita el reconocimiento de la marca.

En cuanto al nombre que se eligió para identificar el servicio que ofrece la marca, Oficios.Club, se caracteriza por ser fácil de recordar, es moderno, tiene una buena dialéctica y bastante pregnancia. Está compuesto por dos palabras que se utilizan comúnmente, no inventadas, ya que se busca que el nombre quede grabado en la mente del consumidor, contribuyendo de esta manera al posicionamiento deseado. Respecto a esta conjunción, “Oficios” proporciona rápidamente el concepto base del servicio que brinda la plataforma y “Club” transmite un conjunto sensaciones, ideas y valores, tales como, unidad, red, confianza, colaboración, respeto, integridad, ambición, progreso, esfuerzo, éxito, satisfacción, entre otros. Es así que se busca con el nombre de la marca generar emociones en el consumidor que le despierten interés y motivación a utilizar el servicio cada vez que les surja la necesidad a los demandantes de oficios y como herramienta laboral para los prestadores, forjando así la fidelización hacia Oficios.Club.

## 8.2 IMAGOTIPO



El imagotipo, el cual representa la marca, es la combinación del logotipo y el isotipo. Dicho de otra forma, es la unión del texto y el símbolo. Ambos pueden utilizarse juntos o separados ya que aquel símbolo también identifica la marca sin que sea necesario nombrarla.

El imagotipo de Oficios.Club es sencillo, amigable a la vista por sus formas y colores, transmite el objetivo de la marca con amabilidad y empatía, ayudando a que ésta sea fácilmente reconocida y posicionada en la mente del consumidor.

En este caso, el slogan acompaña al imagotipo con el fin de generar en la mente del consumidor un plus, un valor o idea que despierte el interés en aquellos que no conocen la marca, como así también, que provoque entusiasmo en seguirla eligiendo para aquellos que si conocen a Oficios.Club.

### 8.3 LOGOTIPO



El logotipo es la representación gráfica de la marca. Es aquella parte que sólo lleva texto. Al de Oficios.Club se le ha dado una estética de 3D (tres dimensiones), la cual busca generar en el espectador una sensación de modernidad, ya que se trata de un proyecto basado en tecnologías y que justamente se promociona y utiliza mediante internet.

En cuanto a sus colores principales, rojo y naranja, se declara que son llamativos, cálidos y fuertes, es decir que, valga la redundancia, aportan calidez y fuerza.

Otra de las ventajas, un tanto más técnicas del logotipo de Oficios.Club, es que, al momento de traspasarlo a blanco y negro, negativo o en escala de grises, por más que sea con estética 3D, los detalles no son exagerados, son de ayuda visual, por lo que no se deforma el logo ni se pierde la forma del mismo.

Sumado todo esto, el logotipo de Oficios.Club refleja que es una empresa tecnológica, fuerte y moderna. Esto hace que, el trabajador que ingrese a la plataforma, se sienta identificado con la marca por ser un sitio que le permita progresar, aprovechando esta oportunidad que se le ofrece, ya que es una herramienta laboral tecnológica que lo empodera y le permite desarrollarse conforme a las tendencias actuales del mercado. A su vez, el demandante del oficio que ingrese a la plataforma, suele ser una persona que confía en las soluciones tecnológicas a sus necesidades, por lo que al ver el logotipo de Oficios.Club, con los atributos intangibles que se mencionaron anteriormente, confirma sus intenciones respecto al servicio tecnológico que se le brinda, provocando así la sensación de estar invirtiendo en algo más que un producto/servicio, sino más bien una solución tecnológica confiable y eficiente.

## 8.4 ISOTIPO



El isotipo generalmente acompaña al logotipo, pero si se lo toma de forma aislada, representa lo mismo que ese texto. Es aquella parte simbólica que identifica a la marca. A diferencia del isologo, en el cual el texto y el símbolo están fusionados y no se puede hacer uso por separado de los mismos, el isotipo sí. Por ende, se puede aprovechar esta herramienta en diversas ocasiones de forma separada o junto al logotipo para comunicar la marca.

En el caso de Oficios.Club, se diseñó un isotipo que conjugue la O, la C y un punto, todo en un mismo elemento pictográfico. De esta manera se señalan las dos letras principales de la marca, consiguiendo así mayor pregnancia en la mente del consumidor.

## 8.5 SLOGAN

¡Tu solución a un clic!

El slogan es una frase corta y sencilla que sintetiza la esencia de la marca. Éste debe ser fácil de recordar, original, breve, que transmita sentimientos positivos que inciten al consumidor a elegir la marca. Es de suma importancia la formulación del slogan ya que es un elemento que ayuda a generar brand equity, concepto que hace referencia al valor de la marca. Es por eso, que las sensaciones o emociones que cause el mensaje del slogan, contribuirán, entre otras cosas, al valor que tenga la marca en la mente del consumidor y, en consecuencia, el éxito de la misma.

¡TU SOLUCIÓN A UN CLIC!, ese será el lema de Oficios.Club. Se buscó una frase que cumpla con las características mencionadas y que le proporcione al consumidor la idea de optar por una solución más que por un mero servicio. El contenido de este slogan está dirigido a los dos tipos de consumidores a los que se apunta, es decir, tanto a los oferentes de oficios: brindándoles una herramienta de empoderamiento para sus vidas laborales, como para los demandantes: ofreciéndoles un sitio el cual les permita resolver sus problemas referidos al tema en cuestión. De esta manera se logra satisfacer las diversas necesidades que se plantean como problemática y transmitirlo mediante el slogan de la marca.

## **9. MARKETING MIX**

Philip Kotler define el Marketing mix de servicios como “el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir una respuesta deseada en un mercado meta. Es decir, todo lo que la empresa puede realizar para influir en su consumidor para la demanda de su producto.”

Es de suma importancia este análisis para que la ejecución de las funciones y tareas del área de marketing consecuentes del mismo contribuyan a la satisfacción del cliente meta y al éxito de la organización.

### **9.1. PRODUCTO/SERVICIO**

En marketing hablar de producto va un poco más allá de la simple definición del diccionario. Puede ser una idea, un bien o un servicio que comprenda un conjunto de características y atributos tanto tangibles como intangibles que busca satisfacer al consumidor.

Según Kotler, un producto se define como “todo aquello que se puede ofrecer en el mercado para su atención, adquisición, consumo, que satisface un deseo o una necesidad”.

Oficios.Club es una plataforma web y móvil, es decir, un sistema que permite la ejecución de diversas funcionalidades bajo un mismo entorno, dando a los usuarios la posibilidad de acceder a ellas a través de Internet disponible para computadoras, tablets y celulares.

Ofrece un conjunto de servicios para su mercado meta los cuales se detallan a continuación:

A los oferentes de oficios les permite a todos aquellos que ejercen un oficio, la posibilidad de dar a conocer su perfil profesional en la página con su nombre, apellido, oficio al que se dedica, si tiene alguna especialización dentro de dicho oficio, experiencia y certificaciones (si es que posee). De esta manera, logran ser contactados por las personas que requieran de algún tipo de estos trabajadores, coordinar fecha, horario, duración y presupuesto del trabajo, ser contratados, calificados y cobrar mediante esta herramienta laboral. Se busca generar una red de confianza y transparencia, la cual sirva para formalizar el sector, por lo que se le exige como requisitos al oferente validar su perfil en la oficina de empleo del departamento donde resida e inscribirse en AFIP para poder facturarle al cliente.

A los demandantes de oficios les ofrece la comodidad de encontrar un trabajador de determinado tipo oficio que se requiera, generar una solicitud de oficio, aclarar los detalles pertinentes, coordinar fecha, hora, duración y presupuesto con el oferente, poder contratarlo, pagarle y calificarlo, todo en un mismo sitio. Según la zona en la que viva el demandante y el tipo de trabajador que necesite, serán los oferentes que le aparecerán cercanos, luego de aplicar los filtros de oficio y geográfico, sino también se puede buscar el nombre de un trabajador específico que desee.

En ambos casos, tanto oferentes como demandantes, deberán generarse un usuario, el cual es totalmente gratuito, para poder interactuar y hacer uso de la plataforma.

Cabe destacar también la importancia del análisis del ciclo de vida del producto. En analogía con las personas, los productos también nacen, crecen, maduran y pueden llegar a un punto de declive el cual culmine con su reemplazo. Este aspecto debe tenerse en cuenta en todo momento, no únicamente al realizar la mezcla comercial por primera vez, sino más bien permanecer siempre atentos a los cambios por los que se va transitando. De esta manera, se logra adaptar a necesidades o actitudes de los clientes que puedan ir cambiando, detectar la posibilidad de incursionar en nuevos mercados, analizar acciones que lleven a cabo competidores directos, aplicar otras tecnologías que surjan y otras situaciones que puedan darse, para, en resumidas cuentas, buscar siempre estar un paso más adelante que la competencia y no caer en la obsolescencia del producto.

En marketing las etapas por las que se transcurre son:

- Introducción

Constituye la etapa inicial y también puede considerarse el momento en el cual es difundido al mercado. Es la más cara y riesgosa, sin embargo, si el producto es verdaderamente novedoso, hay baja competencia directa. En esta etapa, las utilidades son bajas o negativas, en ella se vive un bajo volumen de ventas y un gran esfuerzo por hacer conocer el producto a los potenciales clientes e impulsarlos a que lo quieran probar.

- Crecimiento

Es el periodo de aceptación del mercado, donde se debe comenzar a consolidarse dentro del mismo. Aquí es cuando surge la competencia ya que tienen expectativas de utilidades sumamente atractivas. El creciente número de competidores trae consigo el aumento de proveedores necesarios para llevar a cabo el producto, lo que vuelve un mercado más atractivo con ventas cada vez mayores. Generalmente los precios permanecen estables o disminuyen levemente. Las empresas siguen invirtiendo en promoción, pero, a diferencia de la introducción, en el crecimiento se opta por estrategias tendientes a comprar más que a probar. Para intentar estar siempre un paso adelante que la competencia y sostener un rápido crecimiento, se suele mejorar la calidad del producto, agregar nuevas características o funcionalidades, penetrar en otros segmentos, abrir más canales de distribución, cambiar la publicidad, entre otras acciones.

- Madurez

Esta etapa, la cual suele ser más larga que las anteriores, normalmente las ventas siguen creciendo, aunque a un ritmo menor, hasta que tienden a estabilizarse. Los beneficios netos pueden que se mantengan o reduzcan, esta caída puede verse ocasionada por un aumento en la inversión para proteger al producto del resto de los competidores del mercado. La competencia por lo general comienza a bajar los precios, incrementar su publicidad y promoción de ventas y a subir los presupuestos de investigación y desarrollo para mejorar los atributos del producto a los ojos del cliente. Todo eso genera disminución en las utilidades. Los más débiles pueden acabar por salirse del mercado y a la larga sólo permanecerán los que tengan un mejor posicionamiento. En este momento, el reto de los mercadólogos y gerentes de producto es mayor. Pues se debe pensar en formular nuevas estrategias, modificar mercados, el producto en sí mismo y el marketing mix.

- Declive

La declinación inicia cuando el producto comienza a perder la participación en el mercado. Como consecuencia, las ventas y ganancias empiezan a disminuir. Esto puede darse por avances tecnológicos, creciente competencia, cambios en los gustos de los consumidores, etc., a los que la empresa no supo adaptarse. Mantener un producto en esta etapa es muy costoso y se debe tener cuidado también en cuanto a que la pérdida de reputación puede repercutir en la imagen de la compañía y si es que posee, en sus demás productos.

Actualmente las plataformas virtuales/aplicaciones móviles se encuentran en crecimiento, siendo sumamente aceptadas por el mercado y cada vez son más los que eligen usarlas como medio para emprender o potenciar un negocio. Hablando más específicamente del servicio que brindará Oficios.Club, con todos los atributos que lo componen, se lo ubicaría a éste en la etapa de introducción, debido a que es una oferta totalmente novedosa, siendo un paquete muy completo, útil, con gran beneficio para sus potenciales clientes, que busca generar un impacto social positivo como elemento diferenciador y con muy baja, casi nula competencia directa.

## 9.2. PRECIO

Desde la perspectiva del marketing, el precio es una variable controlable para la organización, siendo la única que genera ingresos, ya que, el resto, producto, plaza y promoción incurren costos.

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el precio es "(en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio".

Al momento de establecer el precio de un producto o servicio, se deben tener en cuenta algunos factores. La suma total de todos los costos, tanto fijos como variables, en los que incurre la empresa para desarrollar su oferta es el límite inferior. El precio que fija la competencia sirve como punto de referencia u orientación. El límite superior, el cual la empresa debe tener muy en cuenta, está delimitado por las expectativas de los clientes meta. Es de suma importancia prestar atención a estos tres factores para lograr una relación precio-calidad que resulte atractiva para el potencial consumidor.

*Según Lamb, Hair y McDaniel, “una estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto.”*

*Existe una gran cantidad de estrategias de fijación de precios. Para el caso de productos nuevos, es decir, cuando se encuentran en las primeras fases del ciclo de vida, se suele hablar de dos tipos de estrategias a seguir: “Descremación”, se establece un precio alto, con alta inversión en promoción para atraer a la “crema” del mercado e ir bajando paulatinamente para atraer luego a los otros segmentos. O “Penetración”, se fija un precio bajo desde el principio para conseguir la mayor penetración del mercado.*

*La estrategia de descremación es aconsejable cuando se da alguna de las siguientes circunstancias:*

- *Producto realmente nuevo.*
- *Demanda inelástica al precio: con precios bajos no se lograría incrementos sensibles de demanda.*
- *Mercado segmentado: con sensibilidades al precio distintas.*
- *Demanda sensible a la promoción.*

*La estrategia de penetración es recomendable cuando:*

- *El producto no constituye una auténtica novedad y puede ser rápidamente imitado.*
- *La demanda es altamente sensible al precio.*
- *Posibilidad de entrada de nuevos competidores.*
- *Economías de escala: los precios iniciales bajos podrán generar una demanda que permitirá producir grandes series a costes menores.*
- *Necesidad de recuperación rápida de la inversión.*

*Cuando se alcanza la fase de madurez en el ciclo de vida del producto, se debilita la preferencia de marca, se estabilizan los métodos de producción, se reducen las diferencias entre las distintas marcas, existe una diversidad de ofertas parecidas que compiten muy estrechamente. En esta situación es recomendable fijar un nivel de precios similar al de la competencia, salvo que el producto presente alguna diferencia destacada. (<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf>)*

Oficios.Club utiliza un modelo de negocios llamado “Broker”, el cual tiene como premisa básica unir a demandantes y oferentes, en este caso de oficios.

*El “broker” o corredor es simplemente un intermediario, no es el propietario directo de los bienes, es decir, no los compra primero para venderlos después. La principal ventaja de este sistema es que el intermediario ofrece confianza y seguridad en las transacciones. El modelo de negocio de estos sitios consiste en que, a cambio de ese servicio que ofrecen, cobran una comisión al comprador, al vendedor o a ambos, sobre cada venta realizada. (<https://www.digiworks.es/broker-business-model-como-puede-ayudar-las-empresas-espanolas/>)*

Teniendo en cuenta las estrategias de fijación de precios descritas anteriormente y el modelo de negocios que se utilizará, se puede explicar lo siguiente:

Al momento de realizar el pago mediante la plataforma, es decir, que el demandante deba pagarle al oferente del oficio el monto acordado según el presupuesto, Oficios.Club le cobrará una comisión a este último, o sea, al trabajador.

Se implementará una estrategia de penetración, con un porcentaje de comisión relativamente bajo, el mismo comenzará siendo del 10%. Es decir, si el valor de la labor solicitada, según el presupuesto enviado por el oferente y aprobado por el demandante, es de, por ejemplo, \$1.000, el trabajador deberá facturar dicho monto a nombre de su cliente (el demandante del servicio, quien abonará ese monto), pero al fin y al cabo cobrará \$900. Los \$100 restantes se los quedará Oficios.Club, emitiendo una factura por ese porcentaje de comisión a nombre del trabajador. Esta estrategia se aplicará para lograr captar rápidamente al mercado meta. Se trata de una demanda que es elástica y sensible al precio. Los trabajadores de oficios, por lo general, son de clase media, media/baja o baja, por lo que, si se lanza el servicio cobrando un porcentaje de comisión alto, no les parecerá tan atractivo, más allá de todos los atributos que posea y los beneficios que brinde la plataforma.

Por lo tanto, en esta fase del ciclo de vida del servicio, se buscará penetrar al mercado con un precio, es decir, porcentaje de comisión, relativamente bajo y luego se irá analizando la posibilidad de aumentarlo una vez que se consiga captar la atención, confianza y fidelidad de los dos tipos de clientes meta.

### 9.3. PLAZA

En términos generales, “Plaza”, también llamada “Distribución”, es una herramienta de mercadotecnia que hace referencia a todos los esfuerzos necesarios en los que incurre una empresa para lograr que sus productos o servicios lleguen al consumidor final en tiempo y forma.

Para el caso de los demandantes de oficios, el servicio que ofrece Oficios.Club está diseñado para que los clientes ingresen, se generen un usuario y automáticamente poder hacer uso de la plataforma permitiéndoles buscar el tipo de trabajador que soliciten. Sería un sistema de venta directa, el cual no requiere de intermediarios, ni ningún canal de distribución para que puedan consumir el servicio.

A su vez, se encuentran los oferentes de oficios, quienes conforman el otro segmento meta. En este caso, el procedimiento es muy similar, pero además deben cumplir con dos requisitos mínimos y así poder hacer uso de esta herramienta laboral. Para ello, deben ingresar a la plataforma y luego de registrarse, creándose un usuario, se les enviará una cita para programar una entrevista personal en la oficina de empleo del departamento en el que residan. Esto se hace para que su perfil sea avalado por dicha oficina de empleo, generando confianza y transparencia para futuras contrataciones. También se les pedirá inscripción en AFIP para poder facturarles a sus clientes. Una vez cumplidos ambos requisitos, su perfil se hará visible en la página.

Como se puede observar, Oficios.Club es el resultado de un desarrollo de software, el cual una vez finalizado, cualquier persona puede ingresar y hacer uso de ella. De esta manera se concluye que no es necesario ningún intermediario entre el servicio y el cliente.

Cabe destacar, para el caso de los oferentes de oficios, que deben cumplir con los requisitos mencionados anteriormente para usar Oficios.Club como herramienta laboral, que, si bien las oficinas de empleo no son un intermediario entre el servicio y el cliente, son el medio por el cual los trabajadores podrán cumplir con el requisito del aval de sus perfiles y así poder finalmente hacer uso del servicio. Es por eso, que se realizarán alianzas con las oficinas de empleo de los departamentos de Mendoza. Estas alianzas consistirán en que, las oficinas de empleo realicen las entrevistas y avalen los perfiles de los trabajadores de oficio, para que más personas de sus municipios puedan contar con esta herramienta, logrando crecer en un ámbito formal y confiable tanto ellos como el sector laboral en sí mismo.

## 9.4. PROMOCIÓN

*Según Kotler, Cámara, Grande y Cruz; Promoción es "la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren".*

*Para Kotler, la CIM (Comunicaciones Integradas de Marketing) es el concepto bajo el cual una empresa integra y coordina sus múltiples canales de comunicación para entregar un mensaje claro y consistente con cuidado.*

*Estas herramientas son:*

- *Publicidad*

*Es toda comunicación no personal y pagada por una empresa para presentar y promocionar ideas, productos o servicios; a través de los medios de comunicación masivos. Ejemplos: comerciales de televisión, vallas publicitarias, cuñas de radio, entre otras.*

*De acuerdo con el reporte anual The Global State of Digital in 2019 creado por Hootsuite y We Are Social, el 52% de la población mundial utiliza redes sociales. Como se puede observar, el público al que alcanza la era tecnológica es cada vez mayor, el cual crece a un ritmo exponencial. Oficios.Club no puede quedarse atrás, por el contrario, al tratarse de un proyecto tecnológico, se debe hacer foco en el marketing digital, aprovechando todas las ventajas y oportunidades que trae consigo, así como también utilizar medios tradicionales off line, logrando una mezcla ideal que tenga como objetivo captar a todo el mercado meta e incite a que prueben y utilicen el servicio que se ofrece.*

*Oficios.Club tendrá presencia en FaceBook e Instagram. Ambas redes sociales brindan la oportunidad de realizar publicidad paga, a partir de un monto mínimo de inversión, el cual puede aumentarse y así conseguir mayor alcance del público objetivo. La publicidad en estos medios, posee la atractiva posibilidad de segmentar el mercado al cual apuntar con las campañas y así lograr aparecer en las pantallas de inicio de potenciales consumidores para posicionarse en sus mentes e incitarlos a registrarse en la plataforma y hacer uso del servicio.*

A su vez, tendrá una página web en la que se explique su misión, visión, términos y condiciones, preguntas frecuentes, etc., la cual será la misma plataforma virtual, en la que los usuarios se registren y puedan ofrecer o solicitar los oficios.

También se utilizará AdWords, un servicio pago que ofrece Google, que consiste en brindar a las empresas, la posibilidad de incluir sus anuncios en los resultados de las búsquedas naturales u orgánicas que realizan las personas en Internet. De esta manera, dependiendo de cuánto dinero se invierta y de las palabras claves que se utilicen, se logra que, cuando la gente realice búsquedas que contengan determinadas palabras (las que se elijan como claves), aparezca entre los primeros lugares de los resultados, un anuncio de la empresa. Además, se publicitará mediante banners en diarios on line, es decir, espacios pagos.

Por otro lado, como se mencionó previamente, se hará uso de publicidad off line, es decir, fuera de Internet. De esta forma se busca alcanzar a todos aquellos que mediante el marketing digital no se llegue, ya sea porque no tienen acceso a Internet de forma permanente o la razón que fuera, pero que se interesarían en el servicio y estarían dispuestos a utilizar la plataforma. También sirve para reforzar el mensaje hacia aquellos que si conocieron Oficios.Club a través de medios on line. Es así que se utilizaría cartelera que llame la atención en puntos estratégicos de los departamentos de la provincia de Mendoza.

- *Promoción de ventas*

*Se refiere a todos aquellos incentivos a corto plazo para incrementar la compra o venta de un determinado producto o servicio. Ejemplos: Ofertas, descuentos, paquetes, entre otros.*

Oficios.Club utilizará esta técnica al principio para atraer a los prestadores de oficios a utilizar la plataforma como herramienta laboral. Para ello, a cada trabajador que se registre, se le bonificará el 50% de la comisión que cobra Oficios.Club, es decir, en lugar de que el porcentaje a cobrar sea del 10%, para su primera venta será del 5%. Estas promociones serán previamente comunicadas mediante posteos en las redes sociales de Oficios.Club y en anuncios publicitarios.

- *Relaciones públicas*

*Son aquellas acciones que buscan construir buenas relaciones con los consumidores y públicos diversos de una empresa o emprendimiento a partir de una publicidad favorable, la creación de una buena*

*imagen y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas o sucesos desfavorables. Ejemplos: eventos, relaciones con medios de comunicación, entre otros.*

Esta herramienta será de gran utilidad para dar a conocer en el mercado la existencia de Oficios.Club. Como ya se ha mencionado anteriormente, se realizará alianzas con los municipios, las cuales serán comunicadas mediante la prensa de cada departamento y en eventos de lanzamiento que realicen las oficinas de empleo. También se buscará la participación en otros eventos de temas relacionados al emprendedurismo, triple impacto, sector laboral, entre otros, y así abarcar la mayor cantidad de personas posible del público meta, posicionado a Oficios.Club como la plataforma líder en búsqueda y contratación de personas con oficios.

- *Venta personal*

*Es la presentación personal por parte de la fuerza de ventas de la empresa con el objetivo de cerrar ventas y establecer relaciones satisfactorias con los clientes.*

Oficios.Club no utilizará la venta personal como herramienta de promoción.

- *Mercadeo directo*

*Es el contacto o comunicación directa con los consumidores target, seleccionados meticulosamente con dos objetivos principales: Obtener una respuesta inmediata y fomentar una relación duradera con los clientes mediante el uso del teléfono, correo, fax, mail, internet, entre otros.*

Para llevar a cabo el mercadeo directo, se procederá en conjunto a las oficinas de empleo a realizar campañas de mailing, es decir, envíos de correo comerciales masivos, a todas las personas que ejerzan oficios y figuren sus mails en sus bases de datos. También se los llamará por teléfono y se les reforzará el mensaje por WhatsApp. Esto se hará para invitar a todos los prestadores de oficios a registrarse en la plataforma. Esta herramienta será la primera en utilizarse con el fin de conseguir la mayor cantidad de oferentes registrados, así luego cuando se lance a todo el mercado, haya una base de prestadores en la plataforma que permita la interacción con demandantes.

<https://www.lacuadauniversitaria.com/blog/5-herramientas-de-las-comunicaciones-integradas-de-marketing>)

También existe otra herramienta, el Merchandising, que según Phillip Kotler (2006), es “el conjunto de actividades realizadas a nivel detallista con el objetivo de (A.I.D.A.):

A: Atraer la atención. I: Interesar al cliente. D: Despertar el deseo. A: Accionar la compra.”

El Merchandising está orientado a todas las acciones que se llevan a cabo en el punto de venta, es decir, suelen ser acuerdos entre el fabricante y el distribuidor, para que al consumidor final le llame la atención y opte por comprar el producto.

Para el servicio que ofrece Oficios.Club, no se hará uso de este tipo de herramienta de promoción.

## CAPÍTULO IV: PLAN OPERATIVO

El plan operativo es un capítulo del plan de negocios en el cual es necesario describir la estructura, aspectos técnicos, y ciertas características para llevar a cabo el proyecto y lograr que el servicio cumpla las expectativas satisfactoriamente.

Para poner en contexto y entender algunos temas de este capítulo, cabe aclarar lo siguiente. Oficios.Club, como se ha mencionado anteriormente, es una plataforma virtual que será desarrollada por Quinto Impacto. Este proveedor se encargará de todas las tareas necesarias para llevar a cabo el proyecto, desde el diseño web, la maquetación, el desarrollo del software, el testeado de calidad, el alojamiento en servidores, hasta el mantenimiento y soporte correspondiente posterior a su implementación, para brindar un eficiente servicio de forma permanente. A su vez, Quinto Impacto será también quien gestione la comunicación de Oficios.Club, esto implica el diseño de la marca, la generación de contenido y mensajes a transmitir, el manejo de redes sociales y demás.

### **1. UBICACIÓN**

Oficios.Club no tendrá una oficina propia y exclusiva de este proyecto, al menos en sus inicios. Poseerá un domicilio legal que será el que indiquen los representantes de la empresa, puede que sea propiedad de alguno de ellos. Sí contará con un punto de encuentro y de trabajo para los todos integrantes del proyecto y estará ubicado en la oficina de Quinto Impacto. No se tratará de una dirección de público conocimiento que se encuentre en la página web, sino más bien donde se llevarán a cabo todas las tareas y reuniones para cumplir con el desarrollo del proyecto, implementación, comunicación, mantenimiento, etc.

La ubicación actual de Quinto Impacto es dentro del inmueble conocido como Predio Ferial U.C.I.M., ubicado sobre Circuito El Challao, Cerro de La Gloria, Ruta Provincial Nº 99 s/n, Novena Sección "Parque General San Martín" de la Ciudad de Mendoza.

## 2. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

Para el caso de Oficios.Club, el producto a desarrollar es software por lo que no se requiere de plantas de producción, ni de maquinarias especiales. Lo único que se necesita es una oficina de trabajo común y corriente con escritorios, sillas, computadoras, luminaria, calefacción, acceso a internet y baño. El resto son sistemas y tecnologías intangibles que no poseen existencia física.

Para producir el software es necesario para cada integrante del equipo una notebook core i5, con 8 GB de RAM, discos de estado sólido y servicio de Internet wifi, al menos con una velocidad de 20 megas.

El software necesita ser implementado en un servidor de pruebas, que es aquella infraestructura virtual en la que se construye y aloja la plataforma. Éste se encuentra conectado a repositorios de código y sobre el que opera un mecanismo de integración continua. El servidor que utilizará Quinto Impacto será “Donweb”.

A su vez, se requiere de un “cloud hosting”, es decir, la “nube” donde se almacenará y administrará toda la información y base de datos que haga a la memoria y funcionamiento de la plataforma.

Por último, es recomendable utilizar un software de gestión que permita y ayude a llevar una correcta y eficiente planificación, coordinación, ejecución y control de las tareas que implique el desarrollo del proyecto. Quinto Impacto utilizará Gitlab para este caso.

Como se mencionó anteriormente, se utilizará el espacio y equipamiento de Quinto Impacto tanto para el desarrollo como para el mantenimiento y la comunicación de Oficios.Club, por lo que no es necesario incurrir en costos de alquiler, computadoras y demás para eso. El proveedor tiene todos los recursos físicos y humanos que se precisan para un eficiente desarrollo y gestión del proyecto. Únicamente se invertirá en dos computadoras, una para cada integrante del CEO, que más adelante se detallará otras funciones que cumplirán cada uno de ellos.

Inicialmente se plantea de la manera descrita, si en algún momento del ciclo de vida del servicio, se observa que es necesario abrir una oficina exclusivamente de Oficios.Club, se evaluará la decisión abordando los diversos factores que hay que tener en cuenta, desde el punto de vista productivo y financiero.

### **3. DINÁMICA DE LOS USUARIOS EN LA PLATAFORMA**

En la plataforma podrán navegar cuatro tipos de usuarios que tendrán diversas acciones y funcionalidades permitidas las cuales se explican a continuación.

#### **3.1. USUARIOS DEMANDANTES DE OFICIOS**

Estos usuarios son todas aquellas personas que ingresan a la plataforma para buscar una solución a sus problemas o necesidades cuando requieren de una persona que ejerza determinado tipo de oficio.

Para hacer uso de esta herramienta, el usuario deberá ingresar a la plataforma, registrarse con un mail y contraseña, colocar su nombre y apellido. Luego podrá realizar la búsqueda con determinados filtros; primero deberá colocar el tipo de oficio que necesite, luego la especialidad (si es que lo requiere) y por último la ubicación geográfica en la que solicita el servicio. También tendrá la posibilidad de buscar por nombre al prestador si ya lo conoce o lo ha contratado antes. Una vez aplicados los filtros, el usuario podrá visualizar un listado (arrojado de forma aleatoria) con todos los oferentes del oficio que busca que viven cerca o en el mismo departamento donde se localiza el usuario que demanda el servicio. Podrá ver los perfiles, con los datos de cada uno, sus experiencias laborales, calificaciones dentro de la plataforma, etc.

Al elegir a un prestador, podrá realizarle una consulta describiendo el tipo de trabajo que necesite, esto posibilitará que el prestador le responda si puede llevar a cabo la labor solicitada y así coordinar el día, horario y presupuesto mediante ese diálogo que habilita la plataforma.

También puede ocurrir que el demandante no encuentre el tipo de prestador que buscaba en el listado, es por ello que tendrá la posibilidad de publicar la solicitud en una sección de “bolsa de empleo” y así los prestadores podrán leer esa publicación y contactarse mediante la plataforma con el demandante. De la misma manera que se mencionó anteriormente, podrán coordinar para llevar a cabo la prestación del servicio.

Luego de haber concretado el trabajo encomendado, el usuario demandante tendrá la posibilidad de pagarle al prestador mediante la plataforma o en efectivo y al finalizar deberá calificar al prestador. En el caso de no realizar la calificación correspondiente, le llegarán mails periódicamente para recordarle que lo haga y así poder contribuir en esta red de oficios caracterizada por la confianza y transparencia.

### 3.2. USUARIOS PRESTADORES DE OFICIOS

Estos usuarios son todas las personas que ejerzan uno o más oficios y quieran dar a conocer los servicios que ofrecen mediante la plataforma, utilizando a ésta como una herramienta laboral de difusión y contratación.

En este caso, el usuario, para hacer uso de la plataforma como herramienta laboral, también deberá registrarse con mail y contraseña, pero a diferencia del demandante, el prestador debe llenar su perfil con mayor información. Tendrá que colocar su nombre, apellido, DNI, domicilio donde vive, oficio que ejerce, especialización si tiene, experiencia laboral, estudios realizados y medios de pago que recibe. El DNI y domicilio del prestador no serán datos de vista pública en la plataforma, pero si son necesarios para el registro (eso lo podrá leer el prestador cuando se esté registrando).

Una vez completada la información de su perfil, le llegará un mail al prestador con las instituciones en las cuales puede ir a realizar una entrevista, según la localidad del domicilio que haya declarado en el registro. De esta forma, elegirá una de estas oficinas de empleo o escuelas de oficios, fecha y horario para que el personal de dicha institución pueda entrevistarle y aprobar su perfil o recomendarle qué le falta o qué debería hacer el prestador en caso que no cumpla algún requisito y así pueda completar el proceso. Únicamente con la aprobación de alguna de estas entidades, con las que se habría generado previamente una alianza con Oficios.Club, es que se podrá hacer visible el perfil del prestador en la plataforma y así esta persona podría hacer uso de la herramienta.

Al usuario prestador le llegará una notificación cada vez que un demandante le envíe una consulta mediante la cual podrán detallar descripciones de la labor solicitada y coordinar fecha y horario llevarla a cabo. También puede ocurrir que el demandante no encuentre un determinado tipo de prestador por lo que los oferentes pueden visualizar las publicaciones que realicen los demandantes en la sección “bolsa de empleo”. Además, las escuelas de oficios y las oficinas de empleo, que reciban consultas, solicitudes, demandas de oficios, publicarán también en esa sección de manera tal que el prestador se pueda poner en contacto con el tercero que solicite el servicio y éste deba registrarse para continuar con la coordinación del trabajo y la contratación.

Al finalizar la prestación del servicio, el usuario podrá cobrar el dinero según el medio de pago que haya acordado con su cliente, teniendo la opción de hacerlo mediante la plataforma. Luego el prestador deberá calificar al demandante para contribuir a la confianza y transparencia de esta red oficios.

### 3.3. USUARIOS INSTITUCIONALES

Estas serán todas las escuelas de oficios y las oficinas de empleo de cada municipio con las que se generen alianzas en pos de un impacto social positivo. Estos usuarios tendrán la función de contactar a las personas que ejerzan oficios de sus bases de datos, brindarles la opción de utilizar esta herramienta laboral, entrevistarlos y aprobar o rechazar su perfil. Lo mismo para aquellos que no pertenezcan a sus bases de datos pero que se registren en la plataforma y elijan cualquiera de estas instituciones para ser entrevistados y así lograr hacer visibles sus perfiles. De esta forma, las instituciones generan valor positivo en la sociedad al darles la oportunidad de crecimiento a todos aquellos que ejerzan un oficio.

Es así que los usuarios institucionales tendrán acceso a la red de oficios para validar los perfiles y, como se ha mencionado anteriormente, para publicar en la sección “bolsa de empleo” las demandas de este tipo de servicios que reciban de terceros.

### 3.4. USUARIOS ADMINISTRADORES

Estos serán únicamente las personas que trabajen para manejar el funcionamiento de la plataforma Oficios.Club. Es decir, serán los programadores que deban realizar el mantenimiento del portal, el encargado del soporte técnico, así como también la persona que lleve la administración económica y financiera de la empresa.

En este caso los usuarios administradores son quienes podrán manejar todo. Podrán realizar altas, bajas, modificaciones de los tres tipos de usuarios descritos anteriormente, ejecutar arreglos que sean necesarios, atender el soporte técnico, monitorear las consultas realizadas entre los usuarios, ser notificados y tener acceso a todas las solicitudes aceptadas con éxito para llevar seguimiento de las comisiones que se deban facturar y cobrar.

## **4. GESTIÓN DE PAGOS**

Uno de los atractivos de Oficios.Club es que se puede pagar mediante la misma plataforma. Para ello, se va a integrar la API (interfaz de programación de aplicaciones) de Mercado Pago, para usarlo como plataforma de pagos. Cada uno de los prestadores va a colocar su cuenta de Mercado Pago y al utilizar este medio, automáticamente Oficios.Club va a cobrar la comisión por la plataforma con el pago realizado mediante ese botón y emitirá una factura a nombre del prestador, la cual será enviada a su correo electrónico. Llegado fin de mes, todos los usuarios prestadores recibirán una notificación con el resumen de las comisiones que deban abonar. En el caso de que todos sus cobros hayan sido por Mercado Pago, su monto a pagar será \$0 (pesos cero) ya que las comisiones se habrán debitado automáticamente. Respecto a pagos realizados en efectivo, el prestador luego deberá abonar las comisiones correspondientes. Eso puede ocurrir de las siguientes maneras: si el próximo servicio que realice el prestador es pagado por Mercado Pago, se le cobrarán todas las comisiones correspondientes que alcancen con ese pago electrónico y así hasta que el importe que deba el prestador por las comisiones cobradas en efectivo sea nulo. Caso contrario, por ejemplo, que todos los pagos que recibe el prestador son en efectivo, de todas maneras, como se mencionó, a fin de mes se le notificará cuál es el importe que debe transferir por Mercado Pago a la cuenta de Oficios.Club. De no efectuar el pago de las comisiones debidas, se le bloqueará la cuenta al usuario prestador hasta que pague lo que le corresponda y pueda seguir utilizando esta herramienta laboral.

## **5. PROCESO PRODUCTIVO**

### **5.1 OBJETIVO**

El objetivo es el desarrollo e implementación de una plataforma web y móvil que permita a los usuarios prestadores de oficios ofrecer sus servicios, y a los demandantes poder encontrar el trabajador que necesiten en el mismo sitio. A su vez, que se pueda coordinar presupuestos, día y horario de la labor solicitada, pagar mediante la página y calificarse entre ambos usuarios (demandantes y oferentes). Para ello, es necesario, como se ha mencionado anteriormente que los prestadores deban tener sus perfiles aprobados por las oficinas de empleo o escuelas de oficios para generar transparencia y confianza en esta red de oficios. Es por eso que, la plataforma debe permitirles a las oficinas de empleo y escuelas de oficios

aprobar/rechazar los perfiles luego de entrevistar a los prestadores, así como también, integrar los recursos de sus bases de datos a la plataforma de búsqueda laboral de Oficios. Club, validando los conocimientos de los profesionales, otorgándoles una herramienta de difusión y contratación y generando valor a estas instituciones.

El proceso productivo comprende las actividades de planificación, dirección y ejecución de todas las etapas que componen el desarrollo de todos los módulos de la plataforma web y móvil.

## 5.2. METODOLOGÍA

El desarrollo se llevará adelante a través de una metodología de producción ágil.

El desarrollo ágil de software envuelve un enfoque para la toma de decisiones en los proyectos de software, que se refiere a métodos de ingeniería del software basados en el desarrollo iterativo e incremental, donde los requisitos y soluciones evolucionan con el tiempo según la necesidad del proyecto.

Cada iteración del ciclo de vida incluye etapas de planificación, desarrollo y gestión de la calidad. Las primeras iteraciones pueden incluir etapas de diseño gráfico y maquetación de interfaces.

## 5.3 ETAPAS

- **Análisis:** durante esta etapa se llevarán adelante las tareas pertenecientes a la captura de requisitos, relevamiento y documentación de los aspectos funcionales y técnicos del proyecto.
- **Diseño Gráfico:** durante esta etapa se llevará adelante el diseño visual de los componentes que formarán parte de las interfaces de usuario de la plataforma teniendo como objetivo la usabilidad y la adaptación a la mayor cantidad de dispositivos posibles.
- **Maquetación:** durante esta etapa se transformarán las interfaces diseñadas en prototipos funcionales en HTML5 y CSS3.
- **Desarrollo:** durante esta etapa se programarán las reglas de negocios y las funcionalidades subyacentes a cada una de las interfaces desarrolladas.
- **Calidad:** durante esta etapa se llevarán adelante las tareas de aseguramiento de la calidad para conseguir como resultado el correcto funcionamiento de la plataforma y así prevenir fallas y errores.

- Implementación: durante esta etapa se llevarán adelante las tareas necesarias para dejar en línea el portal. Es la puesta en marcha de la aplicación.

#### 5.4 ENTREGABLES

Durante cada periodo entre una y cuatro semanas, el equipo generará un incremento de software potencialmente usable. El conjunto de características que forma parte del entregable será definido por el equipo durante el comienzo de cada etapa.

#### 5.5 MÓDULOS QUE COMPONEN LA PLATAFORMA

Para llevar a cabo la plataforma, es necesario dividirla en partes, llamadas módulos, los cuales tendrán cada uno diferentes funcionalidades que posteriormente conformarán la totalidad de la plataforma.

- Módulo de Administración de Plataforma

Este módulo tiene como objetivo la administración y gestión de la plataforma para su correcto funcionamiento.

El módulo permite a un administrador cargar todos los parámetros necesarios para que la plataforma permita que trabajadores ofrezcan sus servicios y demandantes encuentren soluciones a sus necesidades.

En esta etapa se definirán ABM (alta, baja y modificación) de usuarios demandantes y oferentes, escuelas de oficios, oficinas de empleo, tipos de pagos, informes, reportes, etc.

Todas las entidades se validarán según los requerimientos definidos.

El administrador de la plataforma podrá parametrizar la información necesaria para la carga de ofertas.

Cabe destacar que la plataforma es única, pero puede utilizarse en distintos lugares adaptándose automáticamente a cada uno de ellos. Esto beneficia la escalabilidad del sistema y mantiene de manera ordenada y limpia los datos de la plataforma. También la generación de reportes integrados es mucho más simple y rápida.

Fase	Descripción
Análisis	Análisis y planificación de las actividades a llevar adelante.
Desarrollo	Implementación de las funcionalidades necesarias para que sean llevadas adelante por el administrador de la plataforma: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de Parámetros.</li> <li>✓ Gestión de Reportes e Informes.</li> <li>✓ Gestión de Roles y Usuarios.</li> <li>✓ Gestión de Registro.</li> <li>✓ Gestión de Localidades.</li> </ul>
Calidad	Desarrollo de pruebas unitarias y de integración de las funcionalidades que componen al módulo.

- Módulo de Gestión de Escuelas de Oficios

Desarrollo de las funcionalidades necesarias para gestionar y configurar las cuentas de Oficios. Club para las escuelas de oficios.

A través de este módulo las escuelas de oficios se podrán registrar en la plataforma y vincular a sus egresados, generando una bolsa de empleo y registrando indicadores de inserción laboral y calidad profesional. Estos indicadores se generan a partir de las contrataciones y calificaciones realizadas en la plataforma sobre sus egresados.

Este módulo permite a las escuelas de oficios generar un micro sitio de marca blanca en donde solo se pueden navegar, realizar búsquedas y contrataciones de sus egresados.

Las escuelas de oficios además pueden avalar las capacidades de sus egresados generando mayor confianza para el usuario final a la hora de contratar un profesional.

Fase	Descripción
Análisis	Análisis y planificación de las actividades a llevar adelante.
Desarrollo	Implementación de las funcionalidades necesarias para llevar adelante las siguientes tareas: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de Escuela de Oficios.</li> <li>✓ Gestión de Egresados.</li> <li>✓ Gestión de Avaes.</li> <li>✓ Gestión de Micro Sitio.</li> <li>✓ Indicadores de Inserción Laboral.</li> <li>✓ Indicadores de Calidad Profesional.</li> </ul>
Calidad	Desarrollo de pruebas unitarias y de integración de las funcionalidades que componen al módulo.

- Módulo de Gestión de Oficinas de Empleo

Desarrollo de las funcionalidades necesarias para gestionar y configurar las cuentas de Oficios.Club para las oficinas de empleo.

A través de este módulo las oficinas de empleo podrán tener un portal y así vincular a los prestadores de oficios de sus bases de datos para brindarles herramientas de difusión y contratación. Estos indicadores se generan a partir de las contrataciones realizadas y la cruce de datos de quienes contratan.

Las oficinas de empleo contarán con indicadores de inserción laboral y de contratación por oficios y ubicación geográfica.

Las oficinas de empleo además pueden avalar las matrículas y certificaciones de sus profesionales.

Fase	Descripción
Análisis	Análisis y planificación de las actividades a llevar adelante.
Desarrollo	Implementación de las funcionalidades necesarias para llevar adelante las siguientes tareas: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de Oficina de Empleo.</li> <li>✓ Gestión de Sedes de Oficinas de Empleo.</li> <li>✓ Registro de Profesionales.</li> <li>✓ Gestión de Avaes.</li> <li>✓ Gestión de Portal.</li> <li>✓ Indicadores de Inserción Laboral.</li> <li>✓ Indicadores de Calidad Profesional.</li> </ul>
Calidad	Desarrollo de pruebas unitarias y de integración de las funcionalidades que componen al módulo.

- Módulo de Gestión de Trabajadores

Desarrollo de las funcionalidades necesarias para gestionar y configurar las cuentas de Oficios.Club para los trabajadores que quieran ofrecer sus servicios en la plataforma.

A través de este módulo los trabajadores cuentan con un perfil donde subir sus datos personales (nombre, apellido, DNI, domicilio), educación, experiencia laboral, etc. y en donde pueden ofrecer sus servicios. Aquí también definirán los métodos de pago que recibirán.

Para que un trabajador pueda tener visible su perfil en la plataforma, deberá presentarse a la entrevista programada con la oficina de empleo/escuela de oficio que haya elegido al haberse registrado,

presentar la documentación requerida y luego si es avalado por dicha institución, podrá utilizar la plataforma como herramienta laboral.

Fase	Descripción
Análisis	Análisis y planificación de las actividades a llevar adelante.
Desarrollo	Implementación de las funcionalidades necesarias para llevar adelante las siguientes tareas: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de Trabajadores.</li> <li>✓ Gestión de Portal de Trabajadores.</li> </ul>
Calidad	Desarrollo de pruebas unitarias y de integración de las funcionalidades que componen al módulo.

- Módulo de Gestión de Demandantes

Desarrollo de las funcionalidades necesarias para gestionar y configurar las cuentas de Oficios.Club para los usuarios que demanden servicios y quieran cargarlos en la plataforma.

A través de este módulo los demandantes cuentan con un perfil donde subir sus datos personales básicos, al registrarse como usuarios.

También se les permitirá publicar sus necesidades, si es que no logran cubrirlas con los oferentes de la base, es decir, si no encuentran un trabajador que cumpla exactamente con lo que solicitan.

Los demandantes podrán ser particulares o empresas que hayan realizado alianzas con las escuelas de oficio u oficinas de empleos.

Fase	Descripción
Análisis	Análisis y planificación de las actividades a llevar adelante.
Desarrollo	Implementación de las funcionalidades necesarias para llevar adelante las siguientes tareas: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de Demandantes.</li> <li>✓ Gestión de Publicación de Necesidades.</li> <li>✓ Gestión de Portal de Demandantes.</li> </ul>
Calidad	Desarrollo de pruebas unitarias y de integración de las funcionalidades que componen al módulo.

- Módulo de Gestión de Turnos y Entrevistas

Este módulo consiste en el desarrollo de las funcionalidades necesarias para gestionar y configurar los turnos para entrevistar a los prestadores que se hayan inscripto en la plataforma y deban validar su información.

A través de este módulo los trabajadores cuando se inscriban deberán seleccionar Día y Horario para realizar una entrevista con una entidad que valide sus datos cargados. La entidad se seleccionará de un listado de oficinas de empleos y escuelas de oficios dependiendo del domicilio declarado en la inscripción.

A través de este módulo las entidades validadoras podrán tener un portal de turnos donde luego de entrevistar y validar la información de los prestadores podrán cambiar el estado de situación de dichos trabajadores a VALIDADA/RECHAZADA. También es posible agregar comentarios, recomendaciones, etc.

Fase	Descripción
------	-------------

Análisis	Análisis y planificación de las actividades a llevar adelante.
Desarrollo	Implementación de las funcionalidades necesarias para llevar adelante las siguientes tareas: ✓ Gestión de Turnos. ✓ Gestión de Entrevista.
Calidad	Desarrollo de pruebas unitarias y de integración de las funcionalidades que componen al módulo.

- Módulo de Bolsa de Empleos

Desarrollo de las funcionalidades necesarias para que las oficinas de empleos y las escuelas de oficios tecnifiquen sus bolsas de empleos generando mayor accesibilidad y transparencia.

Tantos las escuelas de oficios como las oficinas de empleo reciben gran cantidad de demandas de trabajadores de parte de empresas y terceros. A través de este módulo se pueden publicar trabajos y los prestadores registrados pueden responder a la demanda ofreciendo sus servicios.

Los trabajos publicados sólo serán visibles para los prestadores vinculados a cada entidad.

Los prestadores de oficios pueden marcar interés sobre los trabajos publicados en la bolsa y en ese caso el tercero genera un vínculo directo con el profesional, en caso de ser contratado se registra en la plataforma y se califican mutuamente.

Fase	Descripción
Análisis	Análisis y planificación de las actividades a llevar adelante.

Desarrollo	<p>Implementación de las funcionalidades necesarias para llevar adelante las siguientes tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de bolsa de empleo.</li> <li>✓ Publicación de búsquedas de trabajos.</li> <li>✓ Notificación a prestadores calificados para los trabajos publicados.</li> </ul>
Calidad	Desarrollo de pruebas unitarias y de integración de las funcionalidades que componen al módulo.

- Módulo de Match

Este módulo tiene como objetivo permitirle a un usuario que necesite un prestador, solicitar el servicio que ofrece algún trabajador registrado en Oficios.Club. A su vez, podrán contactarse mediante la plataforma, coordinar día, horario y valor de la labor solicitada.

El módulo podrá enviar notificaciones a los administradores y a los usuarios involucrados cuando una solicitud es aceptada.

El módulo podrá permitir que la comisión se pague con algún medio de pago electrónico o que se deje a elección de las partes involucradas.

En esta instancia se generarán todos los documentos necesarios para finalizar la transacción y permitir que el trabajo pueda ser llevado a cabo.

También está previsto desarrollar la funcionalidad de votación y calificación entre las partes del match.

Fase	Descripción
Análisis	Análisis y planificación de las actividades a llevar adelante.

Desarrollo	Implementación de las funcionalidades necesarias para que sean llevadas adelante por el administrador de la plataforma: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de Match.</li> <li>✓ Gestión de Pagos.</li> <li>✓ Integración de medios de pago automático.</li> <li>✓ Calificación de postulantes y contratadores.</li> </ul>
Calidad	Desarrollo de pruebas unitarias y de integración de las funcionalidades que componen al módulo.

## 6. FACTIBILIDADES TÉCNICAS

Se realizaron tareas de análisis de sistemas y de validación con algunas oficinas de empleo y se determinó que es técnicamente factible el desarrollo e implementación de la plataforma. A su vez, se investigó y se confirmó lo mismo desde el punto de vista del desarrollo de software luego de haber estudiado el proyecto con un ingeniero en sistemas de información.

## 7. RECURSOS HUMANOS

El recurso humano de una empresa es un factor muy valioso. Por más tecnológica que sea la era en la que vivimos, o los proyectos que se lleven a cabo, hay muchísimas tareas, funciones, establecimiento de estrategias y, sobre todo, los resultados que se desprenden de la sinergia lograda por el trabajo en equipo que son imposibles de suplantar por sistemas de software y hardware.

Es por eso que se considera sumamente importante la correcta gestión de los recursos humanos, al punto que la gran mayoría de las empresas medianas y grandes crean o poseen un área encargada exclusivamente del manejo de este factor. Esto implica tener en cuenta y trabajar haciendo foco en todos los detalles que relacionan a los colaboradores internos con la misión de la empresa. Es decir, emprender de manera consciente y comprometida cada proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo, motivación, remuneración y premiación para conseguir que el/los equipos de la

organización se sientan orgullosos, felices, eficientes y consecuentemente se superen las expectativas de éxito de la empresa.

## 7.1 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el caso de Oficios.Club, será muy pequeño el número de recursos humanos que trabaje para este proyecto. Es por eso que no se contará con un área o departamento de recursos humanos dedicado exclusivamente a ello. Al ser una start up, se buscará reducir los costos lo más posible, tanto en infraestructura y equipamiento como se indicó previamente, así como también optimizar al máximo los recursos humanos. Por ende, la cantidad de empleados que trabajen en relación de dependencia para Oficios.Club será el mínimo e indispensable, el resto será tercerizado o contratado a trabajadores independientes.

Como se ha mencionado anteriormente, se tercerizará casi todos los servicios necesarios para llevar a cabo el desarrollo y posterior gestión del proyecto. Quinto Impacto será el proveedor de la mayoría de estos servicios, salvo algunos puestos que no se recomiendan tercerizar, como lo son la administración del propio negocio y el contacto con el cliente.

Esta modalidad en la que incurrirá Oficios.Club se denomina outsourcing. *Es un término en inglés que al español se puede traducir como subcontratación, externalización o tercerización. Se refiere al proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que realice parte de su producción, preste sus servicios o se encargue de algunas actividades que le son propias. De esta manera, una firma identifica una porción de su proceso que podría ser desempeñada más eficientemente por otra corporación. Las organizaciones recurren al outsourcing para abaratar costos, mejorar eficiencia, reducir riesgos, obtener mejores resultados en sus servicios ya que se contrata a un proveedor especializado en el tema, el cual tiene experiencia y equipos de trabajo ya consolidados con cierta dinámica y trayectoria, que si se buscara lograr por la propia empresa contratante se demoraría mucho más tiempo y probablemente sería menos rentable.*

*Existen diferentes tipos de outsourcing, como, por ejemplo:*

- *Off-shoring: también conocido como deslocalización, implica la contratación de servicios a terceros radicados en otros países que ofrecen costos menores a causa de la legislación laboral, entre otros factores.*

- *In-house: es el outsourcing que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.*
- *Off-site: cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta.*
- *Co-sourcing: el prestador del servicio de outsourcing ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente, como compartir riesgos.*
- *Colaborativo: Se aplica a la utilización de la capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero. El término enfatiza las oportunidades de colaborar con jugadores en los que tradicionalmente no se había pensado.*  
[\(<https://es.slideshare.net/HassRodriguezG/el-outsourcing-o-tercerizacin>\)](https://es.slideshare.net/HassRodriguezG/el-outsourcing-o-tercerizacin)  
[\(<https://es.slideshare.net/tecnologiadeinformacion/tecnologia-de-la-informacionout-1-ppt>\)](https://es.slideshare.net/tecnologiadeinformacion/tecnologia-de-la-informacionout-1-ppt)

Oficios.Club aplicaría la clasificación “Off-site” del outsourcing ya que todos los servicios por los que se contrate a Quinto Impacto serán desarrollados en las instalaciones de esta consultora.

a) Reclutamiento y selección

Los recursos humanos necesarios para llevar adelante el proyecto y desarrollar el software de la plataforma son un líder técnico, un diseñador web, tres programadores y un asegurador de calidad. Este servicio será tercerizado completamente a Quinto Impacto por lo que la consultora habrá realizado previamente su propio reclutamiento y selección de personal.

Previo al lanzamiento de la plataforma al mercado y a lo largo de todo el ciclo de vida del servicio, será necesario un agente comercial y un equipo de comunicación. En este caso, el equipo de comunicación también será tercerizado a Quinto Impacto y estará compuesto por profesionales que presten servicios directamente a la consultora por lo que la misma habrá realizado previamente su propio reclutamiento y selección de personal. Respecto al agente comercial, éste no pertenecerá al staff de Quinto Impacto, sino que será un trabajador independiente que proveerá servicios de gestión comercial y alianzas estratégicas a Oficios.Club. De todas maneras, será Quinto Impacto también quien se encargará de encontrar el personal idóneo para este puesto. Es decir, la consultora realizará la búsqueda laboral. Llegado el momento de seleccionar al agente comercial, que sería el único profesional independiente que prestaría sus servicios directamente a Oficios.Club, los integrantes del CEO de Oficios.Club tomarán la decisión de contratación.

A su vez, una vez lanzado Oficios.Club y mientras perdure la plataforma, también se requerirá de un programador encargado del mantenimiento de la plataforma, un encargado de soporte técnico y un encargado de la administración económica y financiera de la empresa.

En este caso, el mantenimiento, llevado a cabo por el programador, durante el primer año de funcionamiento de Oficios.Club, es decir, luego de haber sido lanzado al mercado, estará incluido como servicio que preste Quinto Impacto por haber desarrollado la plataforma. Una vez finalizado ese periodo, el servicio será tercerizado a Quinto Impacto. Por lo tanto, ese puesto también habrá sido seleccionados por la misma consultora.

En cuanto al encargado de la administración de Oficios.Club y el soporte técnico al cliente, las funciones que comprenden esos dos puestos serán llevadas a cabo por miembros del CEO, es decir, uno se encargará de todo lo referido a la administración y otro a todo lo que sea atención al cliente. Cabe destacar que el CEO no se dedicará únicamente a estos dos aspectos, serán el cerebro de la organización y procurarán mantenerse alineados a la visión, misión y cumplimiento de objetivos permanentemente. Esto suele ocurrir en las start ups, empresas familiares, pymes o emprendimientos que una misma persona, siendo dueño, quizás sea el que realice el producto/servicio, tenga el contacto con el cliente, facture y negocie con los proveedores, por dar un ejemplo.

Para todos los casos de los colaboradores internos que integren los diferentes equipos de Oficios.Club, se requerirá de ciertos valores imprescindibles tales como: compromiso, dedicación, responsabilidad, honestidad, trabajo en equipo y proactividad.

Una particularidad que tiene Quinto Impacto, que cabe destacar por su impacto social positivo, es que son una empresa B que, a la hora de seleccionar programadores y aseguradores de la calidad para los diferentes proyectos, ofrece una oportunidad de trabajo a todos aquellos que se encuentran marginados del mercado laboral, ya sea por los barrios donde viven, la falta de experiencia y demás factores. De esta manera, esas personas logran tener un primer trabajo en muchas ocasiones y ganar experiencia al mismo tiempo que se los capacita y se les enseña sobre desarrollo de software.

#### b) Capacitación

Absolutamente todos los colaboradores internos que formen parte de cualquiera de los equipos de Oficios.Club deberán tener una capacitación respecto al funcionamiento de la plataforma. No

necesariamente estas capacitaciones serán para todos iguales, pero cada persona deberá entender las funcionalidades, los tipos de usuarios, y cada rincón de la plataforma para que, de esta manera, cada profesional pueda realizar su trabajo de la mejor forma y empapado de conocimiento acerca de esta herramienta. Por ejemplo, para el caso del agente comercial, no puede salir al mercado a generar alianzas con ninguna institución si no entiende a fondo el objetivo y manejo de la App. Eso mismo pasa con cada puesto a su medida.

Estas capacitaciones las dará el CEO junto al programador que habrá sido uno de los integrantes del equipo que desarrollaren la plataforma y que además se quedará como programador de Oficios.Club en su implementación y posterior mantenimiento de la plataforma luego de su lanzamiento, por lo que tendrá todo el know-how para transmitir el conocimiento necesario a cada persona que trabaje para la App.

#### c) Eventos, incentivos y beneficios

Partiendo de la base de que las personas no son máquinas, aunque suene muy trillado, es así de real, que el estado de ánimo y las emociones influyen en el desenvolvimiento diario de las personas. Por ello, muchas organizaciones se plantean estos temas y se esfuerzan por lograr que cada trabajador se sienta orgulloso, motivado, libre y contento con el trabajo que realiza y su desempeño dentro de la organización.

Este aspecto es uno de los tantos motivos por los que se elige a Quinto Impacto como proveedor general de Oficios.Club. Esta consultora se encuentra ubicada en una zona de montaña con muchos árboles, donde la oficina es muy amplia y totalmente vidriada, de manera que el trabajo allí dentro se hace más ameno, en un entorno que favorece la creatividad y relajación. También poseen una mesa de ping pong la cual usan los trabajadores siempre que quieren despejarse y moverse un poco. Los horarios de cada uno son flexibles, la mayoría trabaja por objetivos y productividad. El espacio está abierto de 8 a 20 HS y la gente puede ir a trabajar en los horarios que les sea conveniente a cada uno y a sus equipos, así como también si por algún motivo alguien necesita realizar home office, es decir, trabajar desde su casa, está permitido. No se evalúa el presentismo ni puntualidad, lo importante es que se cumplan los objetivos planteados y que el cliente quede satisfecho. Por otro lado, organizan mensualmente almuerzos especiales para todos, trabajen para el proyecto que sea, a veces suelen ser con diferentes temáticas y también celebran distintos acontecimientos como los cumpleaños del mes, bienvenidas, despedidas, fin de año,

entre otros. El ambiente es muy relajado, se busca generar un clima laboral donde todos se sientan parte y se los motiva a proponer ideas y proyectos permanentemente. A su vez, Quinto Impacto es un espacio en el que se suele invitar a diversos disertantes, llevando a cabo pequeños eventos que traten conversaciones de calidad. Además, la consultora realiza encuestas de satisfacción mensuales para medir varios aspectos del clima laboral interno y trabajar en ello para una mejora continua. En esa misma encuesta cada persona elige al compañero que más lo ayudó ese mes y así luego se premia al que haya salido “mejor compañero”, de esta forma se alienta el espíritu de trabajo en equipo, solidaridad y compañerismo.

En lo que respecta a Oficios.Club, la mayoría de los miembros que trabajarían para el proyecto pertenecerán a Quinto Impacto, tanto el equipo desarrollador, el de comunicación, como el de mantenimiento. A su vez, el mismo CEO de Oficios.Club, que realizaría también las actividades de administración y soporte, sumado al agente comercial, por más que no trabajen directamente para la consultora, organizarán y participarán en reuniones que les corresponda con los diferentes equipos, así como también en reuniones generales que se hagan con todos los trabajadores, de esta forma además, podrán conectarse con y entre los equipos, crear y proponer nuevas ideas en las reuniones periódicas y así generar sinergia y mejores resultados. De esta manera, todos se verán integrados formando un gran equipo de Oficios.Club que participe en los diversos eventos, incentivos y beneficios que se proveen.

## 7.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Este es un factor clave en toda organización, establecer un orden, una estructura y hacer que todos la conozcan y respeten. De esta manera se evitan problemas de comunicación, confusiones o suposiciones acerca de mandos jerárquicos, entre otros, y se logra establecer las reglas del juego de antemano para que todos puedan jugar de forma clara.

### a) Organigrama

*Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, que incluye las estructuras departamentales. Es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización.*

<https://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>

A continuación, se presenta el organigrama de Oficios.Club.



Como se puede ver en el organigrama, al ser una pequeña empresa, se encuentran representadas sus áreas, pero, éstas no tienen subdivisiones o secciones. Es una estructura más bien chata, con pocos niveles jerárquicos. Como se ha mencionado anteriormente, varios servicios serán tercerizados, siendo el área de marketing y la de software y mantenimiento (contorno naranja) las que estarán compuestas por profesionales de Quinto Impacto. La de administración y soporte técnico (contorno verde) serán ejecutadas directamente por los profesionales del mismo CEO. Las funciones del área comercial (contorno lila) serán llevadas a cabo los miembros del CEO y a su vez con gran participación de un profesional independiente que preste servicios a Oficios.Club.

#### b) Descripción de áreas y puestos

Oficios.Club es una plataforma virtual que, para ser utilizada por todos los usuarios, requiere un desarrollo de software previo a su lanzamiento al mercado. Para ello, se necesitan los siguientes recursos humanos: un líder técnico, un diseñador web, tres programadores y un asegurador de calidad. Este equipo es necesario únicamente para la elaboración de la plataforma, pero no para todo el ciclo de vida de la misma. Es por eso que a continuación se describen las áreas que componen a Oficios.Club a partir de su implementación, es decir, luego de ser desarrollada la plataforma, desde que se lanza al mercado y comienza su ciclo de vida.

- CEO:

“El CEO de una empresa es el acrónimo correspondiente a las siglas de Chief Executive Officer, que se conoce habitualmente como Consejero Delegado o Director Ejecutivo. Ejerce como máximo responsable de la gestión y dirección administrativa en la empresa.”  
(<https://economyatic.com/significado-de-ceo-coo-cfo-cio-cto-y-cmo/>)

En este caso, el CEO estará compuesto por los dueños de Oficios.Club y serán al menos dos personas. Ellos son los que marcarán el rumbo de la empresa, persiguiendo la visión y pensando estratégicamente en forma permanente. Son los que tendrán siempre la última palabra ante cualquier tipo de decisión.

Se encargarán de controlar y tener contacto con las diferentes áreas. Para llevar a cabo eficientemente esa función, tendrán reuniones periódicas y por separado con el agente comercial, con los representantes de Quinto Impacto y con todos los integrantes de los equipos. El área de marketing tendrá un responsable que es uno de los dueños de Quinto Impacto y el área de software y mantenimiento tendrá otro responsable que es el otro dueño. Por lo tanto, los directivos de Oficios.Club mantendrán estrecha relación con todas estas personas para estar al tanto de todo, buscar soluciones a los problemas que se presenten e ideas para mejorar e innovar.

- Área de Administración:

Estará compuesta por uno de los miembros del CEO. Deberá dedicarle medio día, es decir, part time, el mismo podrá hacer home office, y deberá coordinar todas las reuniones en Quinto Impacto que le competan a esta área.

Se encargará de todo lo referido a la administración económica y financiera de la empresa. Es decir, tendrá acceso a la web como “Administrador” para ver todos los reportes que se arrojen acerca de las contrataciones realizadas con éxito y de las formas de pago que se hayan utilizado en cada una para verificar los estados de cada prestador de oficios y así aprobar y enviarle a cada uno, a fin de mes, un resumen de los trabajos realizados y las comisiones que deben abonar a Oficios.Club. Además, se encargará de realizar las facturaciones correspondientes una vez corroborada la cobranza de las comisiones. A su vez, será quien gestione todos los pagos que deba realizar la empresa. Tendrá estrecha relación con el resto del CEO, manteniéndolos al tanto acerca de los movimientos, resultados,

proyecciones, etc. Todo estará respaldado por el sistema de la plataforma, pero es un puesto el cual requiere de mucha confianza en quien lo ejecute y no se recomienda tercerizar, por lo que, al menos durante los primeros años de vida de Oficios.Club, será llevado a cabo por un miembro del CEO.

- Área Comercial:

Las funciones comerciales serán llevadas a cabo por los miembros del CEO de Oficios.Club y en conjunto a un trabajador independiente que en promedio trabaje medio día, el mismo podrá hacer home office, pero deberá asistir a todas las reuniones en Quinto Impacto que le competan, así como también, y de manera fundamental, coordinar y asistir a todas las reuniones con las diversas instituciones, por lo que deberá tener cierta flexibilidad horaria.

Este trabajador se encargará de generar alianzas estratégicas con la mayor cantidad de instituciones posibles, es decir con escuelas de oficios y oficinas de empleo. De esta forma, se busca llegar a más municipios, consiguiendo el apoyo de esas entidades, no su dinero, para que, se comprometan a usar la plataforma como herramienta laboral para sus ciudadanos, realicen las entrevistas a los prestadores, validen sus perfiles y así ampliar las bases de datos de estos usuarios.

El agente debe tener carisma, buena presencia, habilidades de persuasión y conocer muy bien el funcionamiento de la herramienta, entender su finalidad, y saber explicarles a las instituciones los diferentes beneficios que tendrán por apoyar este proyecto, realizar las funciones que se les solicita y hacer uso de la plataforma. Por ejemplo, que contarán con indicadores de inserción laboral y de contratación por oficios y ubicación geográfica, de esta manera podrían publicar las mejoras obtenidas gracias a la App, generar impacto social positivo y ganar prestigio.

- Área de Marketing:

Para llevar a cabo una correcta identidad de la marca y comercialización del servicio para captar al público meta, se requiere de un equipo de comunicación compuesto de: un comunicador social (encargado de la formulación y redacción de los textos y contenidos), un diseñador gráfico (encargado del branding y diseño de los contenidos) y un community manager (encargado de coordinar las campañas, organizar y publicar los contenidos y responder las solicitudes, quejas o sugerencias en redes sociales).

Esta área será tercerizada a Quinto Impacto, como ya se ha indicado, y tendrá un líder que oriente, supervise y coordine al equipo, que, a su vez, será quien mantenga al tanto de todo lo referido a la comunicación y comercialización del servicio al CEO. Ese líder es uno de los dos dueños de Quinto Impacto, Licenciado en Economía y Magíster en Administración de Negocios Digitales. Todas las decisiones finales las toma el CEO de Oficios.Club, teniendo en cuenta también, las propuestas y sugerencias de este líder en lo referido a esta área.

- Área de Software y Mantenimiento:

Una vez que la plataforma se encuentre desarrollada y lanzada al mercado, se requiere de esta área durante todo su ciclo de vida. Estará compuesta por un programador senior, es decir con experiencia, que se encargará de llevar a cabo las actualizaciones del sitio, arreglos de bugs (errores) informados desde soporte técnico, nuevas funcionalidades o mejoras que surjan, altas/bajas/modificaciones de cualquier tipo de usuario. Este programador habrá sido uno de los desarrolladores que hicieron la plataforma y tendrá el know how necesario para este puesto. Durante el primer año, el mantenimiento estará incluido en el servicio que presta Quinto Impacto por haber desarrollado la plataforma, luego será tercerizado a la consultora para que el mismo programador siga realizando las tareas de mantenimiento que sean necesarias.

El área de software, también tendrá un líder de Quinto Impacto que lo oriente, supervise, aclare dudas, explique, etc. Ese líder será el otro dueño de Quinto Impacto, Ingeniero en Sistemas de Información y Máster en Data Management e Innovación Tecnológica. Es por eso que en todo lo referido a software, será este líder quien mantenga al tanto al CEO para que puedan tomar todas las decisiones pertinentes, con la información, propuestas y sugerencias que les haga esta persona.

- Área de Soporte Técnico

Esta área estará compuesta por otro miembro del CEO de Oficios.Club. Deberá dedicarle medio día, es decir, part time, el mismo podrá hacer home office, y deberá coordinar todas las reuniones en Quinto Impacto que le competan a esta área.

La plataforma tendrá una sección de mensajería (no chat online), sería un espacio donde pueden enviar un correo con quejas, reclamos y sugerencias. Por ende, el encargado de soporte deberá atender y responder a estos mensajes. A su vez, debe reportarle al área de software lo que implique arreglos,

modificaciones, mejoras, etc. Será nexo entre el exterior y el interior de la empresa. Debe tener buena dialéctica y escritura ya que responderá y tendrá contacto virtual con los clientes. Es por eso también que no se recomienda tercerizar funciones o áreas que impliquen contacto con el cliente, es así que al menos en los primeros años estas funciones serán llevadas a cabo por un miembro del CEO de Oficios.Club.

Cabe aclarar que a las escuelas de oficios y oficinas de empleo se las capacitará mediante tutoriales ya que serán muy pocas las funciones que deban realizar mediante la plataforma. Pero, si por algún motivo, hay que brindarles alguna capacitación, será este miembro del CEO junto al programador del área de software de Oficios.Club quienes las realizarán.

#### c) Sistema de remuneración

Para el caso de la tercerización a Quinto Impacto, se les pagará un valor por el desarrollo inicial de la plataforma y luego se les abonará un paquete mensual que incluya todos los servicios que prestarían, es decir, comunicación y una vez finalizado el primer año, se sumaría también el mantenimiento de la plataforma. Quinto Impacto emitirá las facturas correspondientes a nombre de Oficios.Club.

En cuanto al agente comercial, se fijará un “monto alianza”, el cual será multiplicado mensualmente por la cantidad de alianzas concretadas y se le pagará por ese resultado. El agente deberá facturar el valor obtenido según su productividad, cada mes, a nombre de Oficios.Club.

En el caso de la administración y soporte técnico que serán llevadas a cabo por miembros del CEO, se les pagará un salario (full time) mensual a cada uno.

## CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO

Luego de haber definido los diversos aspectos de la idea de negocio, se lleva a cabo el plan financiero, para analizar la viabilidad económica y financiera del proyecto. Para ello, se realizará una estimación de inversión inicial requerida, flujos de fondos futuros, teniendo en cuenta los ingresos, egresos, la demanda esperada a corto y mediano plazo, así como también la inflación correspondiente. Luego se calculará el valor actual del proyecto y la tasa interna de retorno. De esta manera se llegará a la conclusión acerca de si el proyecto es rentable.

### 1. FUENTE DE INGRESOS

El modelo de negocios de Oficios.Club, como se explicó anteriormente, se denomina broker. Esto implica que la plataforma se quede con una comisión por cada transacción que se realice a través de este sitio. Para ello es necesario que se lleven a cabo interacciones entre los dos tipos de usuarios, es decir demandantes y prestadores de oficios. Cabe aclarar, que el ingreso de Oficios.Club, está dado por ese porcentaje que se le cobra al prestador cada vez que concrete un trabajo mediante la plataforma. Por ejemplo, si el trabajador le presupuestó \$1.000 al cliente final, Oficios.Club se quedará con el 10% de ese monto, es decir, \$100. Pero lo importante a destacar aquí, es que la fuente de ingresos estará dada según la demanda, por ende, depende de las solicitudes que hagan los usuarios demandantes de oficios y que efectivamente se concreten para que Oficios.Club pueda cobrar la comisión correspondiente. Los clientes finales, tienen la posibilidad de realizar pago electrónico, es decir con tarjeta de crédito, débito, transferencia por Mercado Pago o en efectivo. Indiferentemente de la forma que haya sido abonado el trabajo de oficio, las comisiones serán ingresadas siempre a la cuenta de Mercado Pago de Oficios.Club.

## **2. INVERSIÓN INICIAL**

Para llevar a cabo el proyecto es necesario tener bien en claro cuáles serán los gastos imprescindibles en los que se deberá incurrir antes de que la plataforma comience a generar ingresos. En este caso, la inversión inicial estará dada por activos fijos: creación y diseño de la marca, desarrollo de la plataforma y App, dos computadoras, y por otras inversiones en capital de trabajo: equipo de marketing que planifique y ejecute campañas de comunicación y difusión, así como también publicidad paga en redes sociales y diversos medios. La inversión inicial total de Oficios.Club es de \$1.925.000.

Para afrontar las inversiones pertinentes se evaluó las posibilidades financieras por las que se podría optar. Actualmente, las tasas para préstamos a PyMEs rondan entre el 24% y 30% anual. También existen diversas opciones tales como, programas de apoyo e incentivos al emprendedurismo, alianzas con incubadoras y aceleradoras, entre otras tantas. Ante la incertidumbre política-económica argentina, en el caso de Oficios.Club, los dos socios y miembros del CEO invertirían el 100% con capital propio para este proyecto, aportando cada uno el 50% del valor total.

## **3. FLUJO DE FONDOS**

A continuación, se presenta el flujo de fondos de Oficios.Club proyectado a cinco años. El mismo está dividido en tres partes: Flujo de Fondos de Inversión, Flujo de Fondos Operativo y resultado del Flujo de Fondos. Para ello se tuvo en cuenta algunas estimaciones tales como, inflación del 30% anual tanto para ingresos como egresos, promedio alícuota de impuestos 35%, cinco años promedio de vida útil de los activos fijos, distintos porcentajes de valor de recupero de los activos fijos: App 50%, diseño de marca 70% y computadoras 30%. De igual manera, se adjuntará en “Anexos” la tabla correspondiente a depreciaciones para visualizar mejor lo último mencionado. Más adelante se explicará en detalle los ingresos y egresos que integran el Flujo de Fondos.

<b>FLUJO DE FONDOS PROYECTADO</b>						
	0	1	2	3	4	5
<b>FF INVERSIÓN</b>						
INVERSION Activos fijos	-\$ 1,400,000.00					\$ 672,000.00
INVERSION Capital de trabajo	-\$ 525,000.00					
<b>FF INVERSIÓN</b>	<b>-\$ 1,925,000.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 672,000.00</b>
<b>FF OPERATIVO</b>						
INGRESOS		\$ 5,124,960.00	\$ 11,992,406.40	\$ 23,385,192.48	\$ 36,480,900.27	\$ 75,880,272.56
GASTOS		-\$ 6,880,000.00	-\$ 8,944,000.00	-\$ 11,627,200.00	-\$ 15,115,360.00	-\$ 19,649,968.00
CEO (y administrativo)		-\$ 1,800,000.00	-\$ 2,340,000.00	-\$ 3,042,000.00	-\$ 3,954,600.00	-\$ 5,140,980.00
CEO (y soporte técnico)		-\$ 1,800,000.00	-\$ 2,340,000.00	-\$ 3,042,000.00	-\$ 3,954,600.00	-\$ 5,140,980.00
Mantenimiento del software		-\$ 360,000.00	-\$ 468,000.00	-\$ 608,400.00	-\$ 790,920.00	-\$ 1,028,196.00
Agente Comercial		-\$ 400,000.00	-\$ 520,000.00	-\$ 676,000.00	-\$ 878,800.00	-\$ 1,142,440.00
Publicidad paga redes y otros medios		-\$ 1,920,000.00	-\$ 2,496,000.00	-\$ 3,244,800.00	-\$ 4,218,240.00	-\$ 5,483,712.00
Equipo Marketing		-\$ 300,000.00	-\$ 390,000.00	-\$ 507,000.00	-\$ 659,100.00	-\$ 856,830.00
Servidores		-\$ 300,000.00	-\$ 390,000.00	-\$ 507,000.00	-\$ 659,100.00	-\$ 856,830.00
DEPRECIACIONES		-\$ 280,000.00	-\$ 280,000.00	-\$ 280,000.00	-\$ 280,000.00	-\$ 280,000.00
RDO ANTES DE IMP.		-\$ 2,035,040.00	\$ 2,768,406.40	\$ 11,477,992.48	\$ 21,085,540.27	\$ 55,950,304.56
IMP A LAS GANACIAS		\$ 0.00	-\$ 256,678.24	-\$ 4,017,297.37	-\$ 7,379,939.09	-\$ 19,582,606.60
NETO		-\$ 2,035,040.00	\$ 2,511,728.16	\$ 7,460,695.11	\$ 13,705,601.18	\$ 36,367,697.96
DEPRECIACIONES		\$ 280,000.00	\$ 280,000.00	\$ 280,000.00	\$ 280,000.00	\$ 280,000.00
<b>FF OPERATIVO</b>	<b>-\$ 1,755,040.00</b>	<b>\$ 2,791,728.16</b>	<b>\$ 7,740,695.11</b>	<b>\$ 13,985,601.18</b>	<b>\$ 36,647,697.96</b>	
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-\$ 1,925,000.00</b>	<b>-\$ 1,755,040.00</b>	<b>\$ 2,791,728.16</b>	<b>\$ 7,740,695.11</b>	<b>\$ 13,985,601.18</b>	<b>\$ 37,319,697.96</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4. PROYECCIÓN DE VENTAS

Los ingresos de Oficios.Club estarán determinados a partir de las solicitudes confirmadas y realizadas con éxito. Como se explicó anteriormente, se cobrará una comisión del 10% de cada prestación de oficio que se haya efectuado mediante la plataforma. Para ello se estimó la demanda semanal que se espera recibir por cada prestador según el tipo de oficio. Se discriminaron las principales categorías de oficios y al resto se las agrupó en “otros”. A partir de eso se obtuvo la demanda de trabajos anual estimada, y se la multiplicó a cada una por el precio promedio de las labores de cada categoría de oficio. A su vez se

estimó la cantidad aproximada de prestadores registrados de cada categoría, pero, se tuvo en cuenta que no todos recibirán solicitudes, por lo que se la multiplicó por un porcentaje de probabilidad de contratación, siendo este último del 30%. Así es como se obtuvo el total de las ventas del “Año 1” y a eso se le calculó el 10% que representaría los ingresos de Oficios.Club.

Tal como se describió en los “objetivos específicos” de este trabajo, en los primeros dos años se espera alcanzar un 50% de los municipios de Mendoza, en cuatro años tener presencia en toda la provincia, en cinco años expandirse a otras provincias de Argentina y así seguir escalando el proyecto. También se especificaron otros objetivos, pero éstos son los que inciden en el presente análisis financiero. Es así que la demanda proyectada se estima conforme a los objetivos, creciendo un 80% en el año 2 respecto al año 1, un 50% en el año 3 respecto al año 2, un 20% en el año 4 respecto al año 3 y un 60% en el año 5 respecto al año 4. A su vez, se tiene en cuenta una inflación de precios estimada del 30% anual.

A continuación, se muestra la proyección de ingresos mencionada y se adjunta en la sección “Anexos” las tablas correspondientes para comprenderla según lo explicado.

<b>INGRESOS ANUALES (COMISIONES APP)</b>					
<b>OFICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Carpintero	\$ 237,600.00	\$ 555,984.00	\$ 1,084,168.80	\$ 1,691,303.33	\$ 3,517,910.92
Albañil	\$ 691,200.00	\$ 1,617,408.00	\$ 3,153,945.60	\$ 4,920,155.14	\$ 10,233,922.68
Electricista	\$ 864,000.00	\$ 2,021,760.00	\$ 3,942,432.00	\$ 6,150,193.92	\$ 12,792,403.35
Gasista	\$ 751,680.00	\$ 1,758,931.20	\$ 3,429,915.84	\$ 5,350,668.71	\$ 11,129,390.92
Jardinero	\$ 324,000.00	\$ 758,160.00	\$ 1,478,412.00	\$ 2,306,322.72	\$ 4,797,151.26
Pintor	\$ 252,000.00	\$ 589,680.00	\$ 1,149,876.00	\$ 1,793,806.56	\$ 3,731,117.64
Plomero	\$ 535,680.00	\$ 1,253,491.20	\$ 2,444,307.84	\$ 3,813,120.23	\$ 7,931,290.08
Otros	\$ 1,468,800.00	\$ 3,436,992.00	\$ 6,702,134.40	\$ 10,455,329.66	\$ 21,747,085.70
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5,124,960.00</b>	<b>\$ 11,992,406.40</b>	<b>\$ 23,385,192.48</b>	<b>\$ 36,480,900.27</b>	<b>\$ 75,880,272.56</b>

Fuente: Elaboración propia

## **5. ESTIMACIÓN DE COSTOS**

El servicio que ofrece Oficios.Club no incurre en costos variables que dependan de cada servicio prestado, pero sí en ciertos costos fijos que se detallarán a continuación. Se tiene en cuenta un índice de inflación estimado del 30% anual sobre los costos.

COSTOS FIJOS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO (y administrativo)	\$ 1,800,000.00	\$ 2,340,000.00	\$ 3,042,000.00	\$ 3,954,600.00	\$ 5,140,980.00
CEO (y soporte técnico)	\$ 1,800,000.00	\$ 2,340,000.00	\$ 3,042,000.00	\$ 3,954,600.00	\$ 5,140,980.00
Mantenimiento del software	\$ 360,000.00	\$ 468,000.00	\$ 608,400.00	\$ 790,920.00	\$ 1,028,196.00
Agente Comercial	\$ 400,000.00	\$ 520,000.00	\$ 676,000.00	\$ 878,800.00	\$ 1,142,440.00
Publicidad paga redes y otros medios	\$ 1,920,000.00	\$ 2,496,000.00	\$ 3,244,800.00	\$ 4,218,240.00	\$ 5,483,712.00
Equipo Marketing	\$ 300,000.00	\$ 390,000.00	\$ 507,000.00	\$ 659,100.00	\$ 856,830.00
Servidores	\$ 300,000.00	\$ 390,000.00	\$ 507,000.00	\$ 659,100.00	\$ 856,830.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6,880,000.00</b>	<b>\$ 8,944,000.00</b>	<b>\$ 11,627,200.00</b>	<b>\$ 15,115,360.00</b>	<b>\$ 19,649,968.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6. CRITERIOS DE DECISIÓN

El VAN y la TIR son las dos herramientas que se emplearán para analizar la viabilidad del proyecto y evaluar qué tan oportuno resulta el mismo. VAN corresponde a Valor Actual Neto y TIR a Tasa Interna de Retorno. Ambos se explican a continuación.

### 6.1. VAN

*El Valor Actual Neto es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja (en inglés cash-flow) futuros o en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.*

[https://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_actual\\_neto](https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_neto)

Para este análisis se estimó una tasa alternativa de costo de capital del 40%. Se utilizó como punto de partida la TNA de plazo fijo del Banco Nación, la cual al 7 de julio de 2020 es del 30,02%. Actualmente esa tasa se encuentra regulada, resultando poco atractiva y dejando de generar una rentabilidad considerable, es por eso, que se decidió ponderar la tasa con 10 puntos porcentuales por encima, para llevar a cabo un estudio más competitivo y que el proyecto tenga un costo de oportunidad con un nivel de atractivo superior al de invertir el dinero en un plazo fijo.

En el caso de Oficios.Club, el VAN resultó de \$ 11.646.287,71, al ser positivo, se podría afirmar que el proyecto es viable, resultando ser una inversión atractiva la de este proyecto.

<b>VAN</b>	\$ 11,646,287.71
------------	------------------

## 6.2. TIR

Se dice que la Tasa Interna de Retorno es la tasa de rentabilidad que estima tener un proyecto. Dicho en otros términos, es el porcentaje de pérdida o ganancia que resultará de la inversión planteada. La TIR presenta una estrecha relación con el anterior criterio de decisión, VAN, ya que es la tasa de descuento que, utilizada en el cálculo del Valor Actual Neto, hace que éste sea igual a cero.

Para confirmar la aceptación de la inversión en un proyecto utilizando este criterio, se debe realizar una comparación entre la TIR y la tasa de costo de capital, donde la TIR debe resultar mayor a esta última. En ese caso, se podría decir que la tasa de rendimiento interno que resulte del proyecto es mayor a la tasa de rentabilidad mínima exigida. Caso contrario, el proyecto debería ser rechazado.

En el caso de Oficios.Club, la TIR resultó del 118%. Como se mencionó anteriormente, la tasa alternativa de costo de capital es del 40%, por lo que notoriamente se puede ver que la TIR del proyecto es mayor a la rentabilidad mínima exigida y por ende se podría afirmar que el proyecto es viable.

<b>TIR</b>	118%
------------	------

A partir del análisis de ambos criterios de decisión se puede confirmar que el proyecto aparenta ser rentable.

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

A modo de síntesis, lo que se persiguió a lo largo de este trabajo fue desarrollar una idea de negocio que sale un poco del enfoque tradicional, buscando aportar soluciones a problemas reales socioeconómicos de manera rentable. Para ello, se realizó un análisis de los ejes fundamentales que debe tener un plan de negocios, siendo los principales el de comercialización, operativo y financiero.

En cuanto a la viabilidad del proyecto, la misma resultó positiva, es decir, según las estimaciones y cálculos, Oficios.Club proporciona un horizonte atractivo de inversión. Tal es así, que luego de obtener significativos resultados rentables se podría analizar la posibilidad de realizar otras inversiones sobre la marcha del proyecto que contribuyan al crecimiento y mejora del servicio, como por ejemplo, abrir una oficina en la ciudad de Mendoza y posteriormente en otras provincias, quizás para ese entonces sumar más personal, redefinir y ampliar las áreas de la empresa, entre otras tantas modificaciones y agregados de valor que seguramente aumenten la eficiencia, profesionalismo y éxito de la plataforma.

También se deberá tener muy en cuenta el permanente análisis de la competencia, la capacidad de adaptación y flexibilidad frente al mercado para ofrecer siempre una propuesta de valor íntegra y atractiva cuyo factor diferencial permita estar continuamente un paso más adelante de los competidores, así como también esforzarse por entender al público objetivo y brindar un servicio acorde a lo largo del tiempo.

## ANEXOS

### 1. CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO

#### 1.1. INVERSIÓN INICIAL

<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
<b>Inversión inicial</b>				
Activo Fijo	Precio unitario S/IVA	Precio unitario C/IVA	Cantidad	Total
Desarrollo de App Oficios.Club	\$ 948,000.00	\$ 1,200,000.00	1	\$ 1,200,000.00
Diseño de marca Oficios.Club	\$ 23,700.00	\$ 30,000.00	1	\$ 30,000.00
Computadora notebook Lenovo Core i5 8GB	\$ 67,150.00	\$ 85,000.00	2	\$ 170,000.00
<b>TOTAL INVERSIÓN ACTIVO FIJO</b>				<b>\$ 1,400,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

<b>Otras inversiones-Capital de Trabajo</b>	
<b>Inversión inicial</b>	
Detalle	Precio total
Equipo Marketing	\$ 25,000.00
Publicidad paga en redes y medios	\$ 500,000.00
<b>TOTAL OTRAS INVERSIONES</b>	<b>\$ 525,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 1.2. DEPRECIACIONES

DEPRECIACIONES						
Activo	Precio unitario	Cantidad	Total	Vida útil	Depreciación anual	Recupero
Desarrollo de App Oficios.Club	\$ 1,200,000.00	1	\$ 1,200,000.00	5	\$ 240,000.00	\$ 600,000.00
Diseño de marca Oficios.Club	\$ 30,000.00	1	\$ 30,000.00	5	\$ 6,000.00	\$ 21,000.00
Computadora notebook Lenovo Core i5 8GB	\$ 85,000.00	2	\$ 170,000.00	5	\$ 34,000.00	\$ 51,000.00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 280,000.00</b>	<b>\$ 672,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 1.3. PROYECCIÓN DE VENTAS

ESTIMACION DE VENTAS 1° AÑO								
OFICIO	DEM SEMANAL	DEM MENSUAL	DEM ANUAL	PRECIO PROM. UNIT.	CANT PRESTADORES APROX	PRESTADORES PORCENTAJE CONTRATADOS	VENTAS TOTALES	COMISIÓN APP
Carpintero	2	8	96	\$1,500	55	0.3	\$2,376,000	\$237,600
Albañil	1	4	48	\$3,000	160	0.3	\$6,912,000	\$691,200
Electricista	2	8	96	\$2,000	150	0.3	\$8,640,000	\$864,000
Gasista	2	8	96	\$1,800	145	0.3	\$7,516,800	\$751,680
Jardinero	2	8	96	\$1,500	75	0.3	\$3,240,000	\$324,000
Pintor	1	4	48	\$3,500	50	0.3	\$2,520,000	\$252,000
Plomero	2	8	96	\$1,200	155	0.3	\$5,356,800	\$535,680
Otros	2	8	96	\$1,700	300	0.3	\$14,688,000	\$1,468,800
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>56</b>	<b>672</b>	<b>\$16,200</b>	<b>1090</b>		<b>\$51,249,600.00</b>	<b>\$5,124,960.00</b>

Fuente: Elaboración propia

<b>DEMANDA ANUAL OFICIOS (CANTIDADES)</b>					
<b>OFICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Ratio de crecimiento de demanda</b>	<b>0</b>	<b>1.8</b>	<b>1.5</b>	<b>1.2</b>	<b>1.6</b>
Carpintero	1584	2851	4277	5132	8211
Albañil	2304	4147	6221	7465	11944
Electricista	4320	7776	11664	13997	22395
Gasista	4176	7517	11275	13530	21648
Jardinero	2160	3888	5832	6998	11197
Pintor	720	1296	1944	2333	3732
Plomero	4464	8035	12053	14463	23141
Otros	8640	15552	23328	27994	44790
<b>TOTAL</b>	<b>28368</b>	<b>51062</b>	<b>76594</b>	<b>91912</b>	<b>147060</b>

Fuente: Elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

### PÁGINAS WEB CONSULTADAS

#### INTRODUCCIÓN

[https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_615695/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_615695/lang--es/index.htm)

(consultado el 20 de noviembre de 2019)

<http://www.revuniversitaria.com.ar/index.php/component/k2/2228-la-perdida-de-poder-adquisitivo-obliga-a-buscar-un-segundo-trabajo> (consultado el 20 de noviembre de 2019)

<https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=trabaja-en-negro-mas-de-30-de-los-empleados-mendocinos> (consultado el 20 de noviembre de 2019)

<https://www.diariopopular.com.ar/general/el-comercio-electronico-y-el-consumidor-n355685>

(consultado el 25 de noviembre de 2019)

<https://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2018/06/Los-empleos-del-futuro-05-10-G-3-INFORME-1.pdf> (consultado el 25 de noviembre de 2019)

#### CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

[https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/la-evolucion-del-empleo\\_43/](https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/la-evolucion-del-empleo_43/) (consultado el 30 de noviembre de 2019)

<https://pedrorojas.es/la-evolucion-busqueda-empleo-trabajo-en-la-era-digital-laboral-mercado-infografia/> (consultado el 30 de noviembre de 2019)

#### CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50154403> (consultado el 5 de diciembre de 2019)

<https://www.produccion.gob.ar/comunicados/2016/09/22/todo-sobre-la-ley-de-emprendedores-56247>

(consultado el 5 de diciembre de 2019)

[https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_econ%C3%B3mica\\_argentina\\_\(2017-2019\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_argentina_(2017-2019)) (consultado el 5 de diciembre de 2019)

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49525952> (consultado el 5 de diciembre de 2019)

<http://www.sitioandino.com.ar/n/289752-mercado-laboral-en-mendoza-crisis-salarios-deprimidos-genero-y-sorpresas/> (consultado el 5 de diciembre de 2019)

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26> (consultado el 8 de diciembre de 2019)

<https://www.telam.com.ar/notas/201905/357981-tecnologia-celulares.html> (consultado el 8 de diciembre de 2019)

<https://www.matrizfoda.com/dafo/> (consultado el 15 de diciembre de 2019)

[https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas) (consultado el 15 de diciembre de 2019)

### CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING

<https://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2018/06/Los-empleos-del-futuro-05-10-G-3-INFORME-1.pdf> (consultado el 15 de enero de 2020)

<https://www.ambito.com/negocios/aplicaciones/las-apps-impulsan-nuevos-empleos-y-consumo-pero-preocupa-la-precarizacion-laboral-n5047693> (consultado el 15 de enero de 2020)

<https://www.ambito.com/edicion-impresia/america-latina-y-el-trabajo-informal-un-riesgo-alza-n3995067> (consultado el 15 de enero de 2020)

[https://www.clarin.com/economia/datos-indec-crece-trabajo-negro-cuentapropistas\\_0\\_sjyqvwUc.html](https://www.clarin.com/economia/datos-indec-crece-trabajo-negro-cuentapropistas_0_sjyqvwUc.html) (consultado el 15 de enero de 2020)

<https://es.slideshare.net/fideliovisconti/mercadotecnia-segmentacin-de-mercados> (consultado el 20 de marzo de 2020)

<https://desarrollopnunah.files.wordpress.com/2016/05/capitulo-7-estrategias-de-mkt.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2020)

<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf> (consultado el 25 de marzo de 2020)

<https://www.digiworks.es/broker-business-model-como-puede-ayudar-las-empresas-espanolas/> (consultado el 2 de abril de 2020)

<https://www.lacuadrauniversitaria.com/blog/5-herramientas-de-las-comunicaciones-integradas-de-marketing> (consultado el 2 de abril de 2020)

#### CAPÍTULO IV: PLAN OPERATIVO

<https://es.slideshare.net/HassRodriguezG/el-outsourcing-o-tercerizacin> (consultado el 20 de abril de 2020)

<https://es.slideshare.net/tecnologiadeinformacion/ftecnologia-de-la-informacionout-1-ppt> (consultado el 25 de abril de 2020)

<https://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama> (consultado el 5 de mayo de 2020)

<https://eonomiatic.com/significado-de-ceo-coo-cfo-cio-cto-y-cmo/> (consultado el 5 de mayo de 2020)

#### CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO

[https://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_actual\\_netto](https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto) (consultado el 10 de junio de 2020)

## **BIBLIOGRAFÍA**

DAFT, Richard, (2004) "Administración", Thompson Editores SA, México.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2003) "Fundamentos de Marketing", 6ta edición.

MINTZBERG, Henry (2001) "Diseño de organizaciones eficientes" Buenos Aires: El Ateneo.

OCAÑA, Hugo R. (2009) "Estrategias de negocios" Mendoza: Ed FFYL.

OCAÑA, Hugo R. (2012) Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires: Dunken.

PORTER, Michael (1979) "Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia"

PORTER, Michael (1996) "Estrategia Competitiva" México: Compañía

VAN HORNE, J. C y WACHOWICZ, J. M (1991) "Fundamentos de Administración financiera".

VAN HORNE, J. C (1997) "Administración financiera", décima edición. México.

## **DOCUMENTOS DE CÁTEDRA CONSULTADOS**

Material de cátedra de "Administración II", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de "Administración Financiera II", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de "Análisis Organizacional", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de "Comercialización I", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de “Comercialización II”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de “Estrategia de Negocios”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de “Comportamiento Organizacional”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

## 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 transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 11 de agosto de 2020

  
Ariana Bortnik  
Firma y aclaración

28535

Número de registro

39.085.101

DNI