

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



“PLAN DE NEGOCIOS, EMPRESA MAMADRE”

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL
Y GRADO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ARIEL ANDRÉS GARDAIX CERÓN

VIÑA DEL MAR, 2018

Profesora Guía: Luz Arévalo González

DEDICATORIA

Dedicado a todo aquél que tuvo la
intención de educarme.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer la ayuda de mi familia y de los profesores que dedicaron su valioso tiempo a mi desarrollo académico y personal, ya que sin su presencia y esfuerzo no sería posible este documento.

ÍNDICE

.....	
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE	ii
ÍNDICE DE TABLAS	iv
INTRODUCCIÓN.....	vi
ABSTRACT	vii
RESUMEN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	2
1.1 ¿Qué es un Plan de Negocios?.....	2
1.1.1 Estructura de un Plan de Negocios	2
1.2 Descripción de un Plan De Negocios	3
1.2.1 Resumen Ejecutivo	3
1.2.2 Análisis del Entorno.....	3
1.2.3 Análisis Estratégico	5
1.2.4 Análisis Estructural del Sector Industrial.....	6
1.2.5 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	6
1.2.6 Amenazas y Oportunidades.....	8
1.2.7 Análisis Interno.....	9
1.2.8 Plan de Marketing y Comercial	13
1.2.10 Plan de Operaciones	23
1.2.11 Plan de Recursos Humanos.....	24
1.2.12 Aspectos Legales	25
CAPITULO II: ANÁLISIS DEL CONTEXTO DIGITAL.....	27
2.1 Tendencia de uso de internet en el ámbito mundial.....	28
2.2 Tendencias del uso de internet en Chile.....	29
2.3 Tendencia de uso de publicidad móvil en internet en el ámbito mundial.....	30
2.4 Análisis del uso de publicidad en internet en Chile	31
CAPÍTULO III: PLAN DE NEGOCIOS EMPRESA MAMADRE	33
3.1 Descripción de la Empresa	33
3.2 Plan Estratégico	35
3.2.1 Análisis del Entorno	35
3.2.2 Análisis Interno.....	45

3.2.3 Planteamiento Estratégico	47
3.3 Plan de Marketing.....	49
3.3.1 Mercado y Segmentación.....	49
3.4 Plan de Personal.....	55
3.4.1 Estrategia de personal	55
3.4.2 Análisis Interno de Personal	56
3.4.3 Propuesta de Sistema de Administración de Recursos Humanos	59
3.5 Plan Financiero	67
3.5.1 Egresos	67
3.5.2 Ingresos	68
3.5.3 Política de Estructura de Financiamiento	69
3.5.4 Flujo de Caja y análisis financiero	70
Conclusión	72
Anexos	73
Anexos N°1 Resultados de la Investigación de mercados	73
Anexo N°2 Crecimiento de las conexiones y proyección de la demanda.	78
Anexo N°3 Flujo de caja del proyecto.	79
Bibliografía.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	11
Tabla 2.....	11
Tabla 3.....	18
Tabla 4.....	18
Tabla 5.....	19
Tabla 6.....	19
Tabla 7.....	44
Tabla 8.....	44
Tabla 9.....	45
Tabla 10.....	46
Tabla 11.....	47
Tabla 12.....	47
Tabla 13.....	48
Tabla 14.....	48
Tabla 15.....	49
Tabla 16.....	49

Tabla 17.....	49
Tabla 18.....	50
Tabla 19.....	51

INTRODUCCIÓN

Actualmente Mamadre se encuentra en la necesidad realizar un cambio en el estilo de administración de su empresa y para aumentar las probabilidades de sobrevivir a este proceso necesita de una guía. El plan de negocios es la herramienta que les permitirá presentar un plan de acción a los inversionistas y parametrizar las tareas a realizar para cumplir dicho objetivo.

Según el planteamiento del problema, esta investigación será de tipo Exploratoria, ya que, en un principio, la investigación tendrá el objetivo de recopilar los datos necesarios que permitan de mejor forma analizar el entorno donde se desarrollará el proyecto. Descriptiva, una vez recogida la información del proceso anterior, se procederá a estudiar las tendencias, gustos y preferencias de quienes usarán la plataforma de información Mamadre, con el fin de que los resultados estadísticos sean un argumento de apoyo al momento de la toma de decisiones en la empresa y finalmente, Propositiva, en base a la información depurada del proceso anterior y usando un conjunto de técnicas y procedimientos, buscaremos resolver los problemas fundamentales de la empresa Mamadre.

Palabras Clave: Exploratoria, Investigación, tendencias, descriptiva, plataforma, Mamadre

ABSTRACT

Actually, Mamadre in the need to realize a change in the style of administration of their company and to raise the probabilities of survive to this process, it needs the help of a guide. The business plan is the tool that will allow them to present a plan of action to the investments and parameterize the assignments to fulfill such target.

According to the approach of the problem, this investigation will be in type of Exploratory, because, at the beginning, the investigation will have the target of collect the necessary data who allowed the best way to analyze the environment where the project will be developed. Descriptive, once collected the information of the previous process, will proceed to study the trends, likes and preferences of who will use the platform of information Mamadre, with the final purpose of the statistics results will be an argument of support at the moment in the decision making of the company and finally, Propositive, in base of the information refined of the previous process and using a set of techniques and procedures, we will try to solve the fundamental problems of the company Mamadre.

Key Words: Exploratory, investigation, tendencies, descriptive, platform, Mamadre.

RESUMEN

El aumento constante de las conexiones en nuestro país nos ha llevado a ser líderes en la materia, lo cual ha presentado una oportunidad de ampliar los proyectos de múltiples empresas, y a su vez, transformarse en una exigencia para sobrevivir en el mercado actual.

La idea de Mamadre de ofrecer contenidos para nichos crecientes, es atractiva para quienes desean ahorrar costos en publicidad enfocada, además de ofrecer a los lectores contenidos exclusivos de un grupo de profesionales que viven la experiencia de la maternidad y que investigan profesionalmente como mejorar el proceso de crianza a través de la educación a padres. Sin embargo, como suele ocurrir en muchas pymes, este sueño puede acabar debido a la falta de una estructura organizacional.

El caso de Mamadre está presente en todo el país. Día a día, diversas personas se proponen abordar el mercado con una idea. Si bien no todos consiguen transformar esta idea en un negocio, quienes lo logran se encuentran con el desafío de saltar de micro empresa a pequeña empresa, encontrándose con mayores exigencias, con un mercado cambiante en el que no bastará con la originalidad o el esfuerzo dedicado a sus proyectos con el que iniciaron.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 ¿Qué es un Plan de Negocios?

Un Plan de Negocios es un documento en el cual la idea de un negocio se plasma con el fin de construir un modelo específico de trabajo donde se combinen la forma y el contenido, cuyo resultado será la elaboración de un estudio acabado del modelo, tanto en su parte comercial como formal.

El contenido por su parte se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis de mercado, la oportunidad de mercado a atacar y la propuesta de generación de valor que desarrolla.¹

1.1.1 Estructura de un Plan de Negocios

- Resumen Ejecutivo.
- Análisis del Entorno.
- Análisis y Tendencias de la Industria.
- Análisis Interno.
- Planteamiento Estratégico.
- Plan Comercial y de Marketing.
- Plan Financiero.

¹ (Harvard Business School Publishing Corporation, 2009)

- Plan de Operaciones.
- Plan de Recursos Humanos.
- Aspectos Legales.
- Conclusiones
- Anexos
- Bibliografía

1.2 Descripción de un Plan De Negocios

1.2.1 Resumen Ejecutivo

Es la síntesis de la idea del proyecto, considera los aspectos más importantes de este, tales como la definición del negocio mismo, los lineamientos generales, la sustentabilidad, las variables financieras, entre otras².

1.2.2 Análisis del Entorno

Las organizaciones habitan en un entorno elevadamente complejo, por lo cual es de suma importancia analizar los factores que afectan el desempeño de una organización³.

² (Harvard Business School Publishing Corporation, 2009)

³ (Philip Kotler, 2012)

1.2.2.1 Entorno Político y Legal

Los cambios de las políticas gubernamentales y legislativas de un país repercuten en todos los aspectos del entorno de la empresa generando expectativas positivas o negativas que pueden afectar el desempeño de la empresa.⁴

1.2.2.2 Entorno Social y Cultural

Análisis del ambiente social y cultural que inciden de una u otra manera a la empresa, en tópicos como demografía, movilidad social, actitudes respecto del trabajo y al ocio, niveles educativos, consumismo, cambios en el estilo de vida, distribución de la renta, etc.⁵

1.2.2.3 Entorno Tecnológico

Los constantes cambios en el mundo tecnológico afectan de una u otra forma a las empresas, modificando eventualmente, por ejemplo, la forma como esta se relaciona con su mercado y las exigencias que este último exige a las organizaciones⁶.

⁴ (Philip Kotler, 2012)

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

1.2.2.4 Entorno Ambiental

La variable medioambiental, es una exigencia vital que la sociedad está poniendo en la palestra de los negocios, los impactos que las empresas tienen en el medio ambiente deben ser percibidos y expuestos de tal forma de agregar consideraciones de responsabilidad social a nivel de propuesta de valor y en las consideraciones e impactos financieros que este factor pudiese tener⁷.

1.2.2.5 Entorno Económico

Todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global. El comportamiento, los niveles de confianza, recesión, estancamiento o recuperación de la economía, puede afectar el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas⁸.

1.2.3 Análisis Estratégico

Es imprescindible realizar al momento de evaluar una idea de negocio, se debe lograr el conocimiento del sector industrial al que se pretende ingresar y dentro de este, el conocimiento de la competencia, las estrategias y la posición estratégica

⁷ Ibid.

⁸ (Philip Kotler, 2012)

de los participantes dentro del sector industrial. Esto es relevante, debido a que permitirá competir de mejor manera en el mercado⁹.

1.2.4 Análisis Estructural del Sector Industrial

Este aspecto tiene características relevantes dado que permite situarse y conocer la realidad del Sector Industrial en que se pretende insertar, por ende, su análisis permite extraer si este es atractivo o no, o bien, a partir de esta conclusión encontrar los elementos desafiantes para implementar un proyecto¹⁰.

1.2.5 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Las Cinco Fuerzas es un modelo “para identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia en la industria y que, por tanto, pueden ayudar a identificar las bases de la estrategia competitiva “. Este modelo se basa en cinco perspectivas de análisis¹¹.

1.2.5.1 Amenaza de Nuevos Entrantes

La existencia o no de barreras de entradas y el nivel de estas, genera la potencialidad de ingreso de nuevos participantes en la industria. Esta amenaza

⁹ (David, 2008)

¹⁰ (Michel R. Czinkota, 2008)

¹¹ (Philip Kotler, 2012)

puede perturbar los equilibrios económicos existentes, pudiendo incidir en el atractivo del sector¹².

1.2.5.2 Poder de Negociación de los Proveedores

El nivel influencia que pueden ejercer los proveedores dependerá de su número, concentración, organización, diferenciación entre otras variables, pudiendo ejercer presión sobre los volúmenes y precios de sus productos afectando por lo tanto el desempeño y competitividad de la industria¹³.

1.2.5.3 Poder de Negociación de los Compradores

Este factor determina en parte la competencia en un sector industrial. El poder de negociación se constituye a partir de la intensidad presente en variables tales como: la concentración y volumen de los clientes; Volumen de compras; identificación de marcas, entre otros¹⁴.

1.2.5.4 Amenaza de los Productos o Servicios Sustitutos

Constituyen una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una

¹² Ibid.

¹³ Ibid

¹⁴ (Philip Kotler, 2012)

alternativa para satisfacer la demanda. Representarán una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior¹⁵.

1.2.5.5 Rivalidad entre los Actuales Participantes

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competitivo se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa¹⁶.

1.2.6 Amenazas y Oportunidades

Las amenazas y oportunidades se enmarcan dentro del análisis FODA. Estas provienen del ambiente externo de una empresa y, por ende, no controlables por ella, de ahí radica la importancia de reconocerlas oportunamente a fin de aprovechar las oportunidades que entrega el mercado y detectar a tiempo las amenazas en que se puede ver enfrentada la empresa y poder reaccionar oportunamente para defender su posición competitiva¹⁷.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ (Michel R. Czinkota, 2008)

1.2.7 Análisis Interno

1.2.7.1 Propuesta de Visión y Misión

Dentro del planteamiento estratégico, lo primero que debe desarrollarse es una propuesta de visión y misión respecto de la idea de negocio que se quiere alcanzar, ambos aspectos son importantes dado que afectan el propósito del negocio, y deben estar en conocimiento de todos los niveles de una organización y perduran hasta el término de la misma¹⁸.

1.2.7.1.1 Visión

La visión refleja el estado futuro deseado de una organización, por lo tanto, la aspiración de ésta. Es una declaración que revela lo que una empresa quiere lograr, identifica una situación presente y una futura, es decir, donde se quiere llegar¹⁹.

¹⁸ (Philip Kotler, 2012)

¹⁹ (Harold Koontz, 2012)

1.2.7.1.2 Misión

La misión nace a partir de la visión. Es una declaración de principios conforme a los valores o expectativas de sus representados y que define la razón de ser de una empresa u organización, es decir, el propósito genérico de ésta²⁰.

1.2.7.2 Cadena de Valor

Es una herramienta que nos permite conocer e identificar cada una de las actividades que agregan valor, ya sea interviniendo o apoyando el proceso²¹.

1.2.7.3 Ventaja Competitiva

Es el valor relativo generado por la empresa en comparación a sus competidores, siendo un requisito para que esta sea considerada como tal el reconocimiento por parte de los consumidores como un factor de diferenciación positivo propiamente tal²².

²⁰ (Harold Koontz, 2012)

²¹ (Philip Kotler, 2012)

²² (David, 2008)

1.2.7.4 Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y debilidades forman parte del análisis FODA, las cuales son de origen interno. Una vez detectadas las fortalezas, una empresa puede identificar los recursos y capacidades que son únicos y escasos, y que puede constituir una ventaja competitiva, como también las debilidades, o en otras palabras, aquello que no es eficiente y que puede hacerla perder su competencia²³.

1.2.7.5 Planteamiento Estratégico

1.2.7.5.1 Estrategia Genérica Competitiva

Es la estrategia utilizada para competir ya sea en empresas mono actividad o en aquellas que se han diversificado y se han constituido en las llamadas unidades de negocio o unidades estratégicas de negocio²⁴.

²³ Ibid.

²⁴ (David, 2008)

1.2.7.5.2 Estrategia de Liderazgo en Costos

Para superar a sus competidores, la empresa debe generar bienes o servicios a un costo inferior que la competencia, obteniendo de esta forma el liderazgo, lo que le permite poder cobrar un precio inferior al de su competencia²⁵.

1.2.7.5.3 Estrategia de Diferenciación

Esta estrategia busca entregar al mercado productos existentes o bien innovadores, pero que marquen una diferencia respecto de los existentes en el medio. Esta diferencia debe ser percibida por los clientes en forma positiva²⁶.

1.2.7.5.4 Estrategia de Enfoque

Esta estrategia busca la satisfacción y la generación de valor para un grupo acotado de clientes. La segmentación se puede dar a través de una línea de productos, un tipo de cliente, ubicación geográfica u otra, de acuerdo a las necesidades del mercado²⁷.

²⁵ (Philip Kotler, 2012)

²⁶ (David, 2008)

²⁷ (Philip Kotler, 2012)

1.2.7.6 Objetivos Estratégicos

Orientan a la empresa hacia objetivos competitivos, claves y metas claras respecto de las capacidades que deben desarrollarse, los recursos a utilizar y los segmentos en los cuales se debe centrar la organización²⁸.

1.2.8 Plan de Marketing y Comercial

1.2.8.1 Plan de Marketing

La planificación estratégica implica detectar las oportunidades que ofrece el mercado, adecuando los recursos de la organización para desarrollar estrategias que ayuden a aprovechar dichas oportunidades, logrando rentabilidad y crecimiento en el largo plazo²⁹.

1.2.8.2 Mercado

Definiremos mercado como el lugar, físico o virtual, dónde se encuentra la oferta y la demanda. El mercado de los consumidores está conformado por las personas y el mercado de negocios está relacionado con las empresas³⁰.

²⁸ (David, 2008)

²⁹ (Michel R. Czinkota, 2008)

³⁰ (Philip Kotler, 2012)

1.2.8.3 Segmentación de Mercado

La segmentación de Mercados consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más acotados, de tal manera que los integrantes de dicho grupo compartan tanto la necesidad como otras características importantes para la empresa, sectorizando así la información y sus estrategias.³¹

1.2.8.4 Mercado Meta

El grupo conformado por personas u organizaciones a quienes las empresas dirigen un plan de marketing es el Mercado Meta³².

1.2.8.5 Plan Comercial

Este plan tiene que reflejar todos los aspectos que involucran la forma de entrega del producto o servicio a los consumidores. Debe contener aspectos relevantes como promoción y venta, pronósticos de venta, determinación de precios, la distribución de ellos, publicidad y marketing, metas de venta, etc.³³.

³¹ (Philip Kotler, 2012)

³² Ibid.

³³ (David, 2008)

1.2.8.6 Estrategia Comercial

Es como se busca llevar los productos al mercado y por consecuencia la supervivencia de la organización en el tiempo. Es una combinación de herramientas que permiten llegar al mercado objetivo³⁴.

1.2.8.7 Mix Comercial

Es la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones, en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing de una empresa. Estos elementos son: producto, precio, plaza y promoción³⁵.

1.2.8.8 Producto

Un producto es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos que se comercializan se dividen en productos físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas³⁶.

³⁴ Ibid.

³⁵ (Philip Kotler, 2012)

³⁶ Ibid.

1.2.8.9 Precios

Las políticas de precios tienen un papel estratégico con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Así pues, la decisión sobre precios para un servicio particular debe ajustarse a objetivos estratégicos. Cualquier estrategia de precios debe ajustarse a la forma en que se manejen los demás elementos del Mix Comercial para alcanzar las metas estratégicas³⁷.

1.2.8.10 Plaza

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones. Sobreponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos³⁸.

1.2.8.11 Promoción

Se trata de una serie de técnicas integradas en el plan de marketing, cuya finalidad consiste en alcanzar una serie de objetivos específicos a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y dirigidas a un target determinado. El objetivo de una promoción es ofrecer al consumidor un incentivo a la adquisición de un producto o servicio³⁹.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

³⁹ (Philip Kotler, 2012)

1.2.9 Plan Financiero

La planificación financiera es otro aspecto relevante dentro de una organización, puesto que sirve de guía, coordinación y control de las actividades que desarrolla esta organización para alcanzar sus objetivos, considerando que las decisiones financieras afectan a todos los niveles de una empresa⁴⁰.

1.2.9.1 Plan de Inversiones

El Plan de Inversiones se transforma en un indicador que determinará el alcance de la inversión para el proyecto. Dentro del plan principal, el Plan de Inversiones debe estar orientado a cuatro grandes áreas, éstas son, el establecimiento de la inversión en Activo Fijo Inicial, el Capital de Trabajo, la Inversión de Gasto de Puesta en Marcha y, por último, las Inversiones de Reemplazo, Sustituciones o de Ampliación de un proyecto o negocio⁴¹.

1.2.9.1.1 Inversiones en Activo Fijo

Son todas aquellas relacionadas con la compra de bienes físicos necesarios para el proceso de transformación de insumos y que sirven de apoyo operacional a la

⁴⁰ (Alvarez Polich, 2012)

⁴¹ (Alvarez Polich, 2012)

actividad del giro. Los activos fijos, a excepción del terreno, están afectos a depreciación⁴².

1.2.9.1.2 Inversión de Capital de Trabajo

Estas son, un conjunto de recursos de corto plazo necesarios para garantizar el buen funcionamiento operacional de un negocio durante su existencia. La inversión en sí se considera de largo plazo puesto que es una necesidad permanente⁴³.

1.2.9.1.3 Inversiones de Reemplazo, Sustituciones o de Ampliación

Estas deben planificarse haciendo una proyección de las mismas, para ello es útil confeccionar un calendario de reinversiones, basado en la vida útil de los activos, su obsolescencia tecnológica, u otras implementaciones proyectadas a futuro⁴⁴.

1.2.9.1.4 Ingresos

Los ingresos se generan por el volumen de ventas de los bienes o servicios, tomando importancia el momento en que son percibidos, pues ahí se produce el

⁴² Ibid.

⁴³ (Sapag Chain, 2007)

⁴⁴ Ibid.

ingreso y no la venta propiamente tal, ya que ésta no constituye ingreso, sino hasta el momento en que se hace efectivo el pago de la venta⁴⁵.

1.2.9.2 Costo

Se define como el “valor” sacrificado para adquirir o transformar bienes o servicios.

Existen diferentes tipos de costos, los que se pueden clasificar en:

1.2.9.2.1 Costos Operacionales

Son aquellos relacionados a la actividad propia del negocio⁴⁶.

1.2.9.2.2 Costos Fijos

Son aquellos independientes del nivel de producción que se tenga en un determinado periodo⁴⁷.

⁴⁵ (Philip Kotler, 2012)

⁴⁶ (Sapag Chain, 2007)

⁴⁷ Ibid.

1.2.9.2.3 Costos Variables

Son aquellos que dependen del nivel de producción y se miden por unidad de producto⁴⁸.

1.2.9.2.4 Costos Indirectos

Son aquellos relacionados con la materia prima y mano de obra que se utilizan en la producción de bienes y servicios, y también aquellos costos indirectos que no es posible identificar directamente con los productos específicos⁴⁹.

1.2.9.2.5 Costos de Oportunidad

Es aquel costo al que se renuncia por realizar una actividad sobre otra⁵⁰.

1.2.9.3 Gastos

Los gastos se definen como un costo que ha producido un beneficio y que ha expirado. Estos se dividen en:

⁴⁸ (Philip Kotler, 2012)

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ (Alvarez Polich, 2012)

1.2.9.3.1 Gastos de Operación

Corresponden a gastos de ventas, generales y de administración⁵¹.

1.2.9.3.2 Gastos Contables

Aquellos que no constituyen movimientos de caja, pero que permiten reducir de utilidad contable sobre la cual deberá pagarse el impuesto correspondiente. Estos también se denominan “gastos no desembolsables”⁵².

1.2.9.3.3 Gastos Financieros

Son aquellos relacionados con los gastos de intereses por préstamos obtenidos por la organización.⁵³

1.2.9.4 Política de Estructura de Financiamiento

Todo Plan de Negocio debe considerar cómo va a estructurar el financiamiento del proyecto y bajo qué políticas se va a basar para ello. Una política puede estar dada por una estructura de acuerdo a un porcentaje determinado por capital

⁵¹ Ibid.

⁵² (Sapag Chain, 2007)

⁵³ (Sapag Chain, 2007).

propio, otro a través de préstamos bancarios, o bien, cien por ciento mediante inversionistas. Estas modalidades pueden ser complementarias entre sí⁵⁴.

1.2.9.4.1 Flujo de Caja

El Flujo de Caja es un instrumento expresado en términos monetarios, conforme a la finalidad de lo que se quiera medir es el flujo que se va a preparar, en este caso, nos referimos al Flujo de Caja para medir la rentabilidad del Plan de Negocios, independiente de cómo se va a financiar el proyecto⁵⁵.

1.2.9.4.2 Necesidades de Capital de Trabajo

Corresponde a los recursos necesarios para que un proyecto opere normalmente durante un periodo productivo. Para calcular y proyectar el monto requerido como Capital de Trabajo existen diferentes métodos, siendo los principales el método Contabl (que es el más usado), el Periodo de Desfase y el Déficit Acumulado⁵⁶.

1.2.9.4.3 Estado Financiero y Proyectado

Una vez que se ha planificado las ventas y las proyecciones respectivas, es imprescindible determinar si la organización va a ser capaz, desde el punto de

⁵⁴ (Alvarez Polich, 2012)

⁵⁵ (Sapag Chain, 2007)

⁵⁶ (Sapag Chain, 2007)

vista financiero, mantener dicha proyección de los estados financieros, si será necesaria o no una financiación externa, qué retornos sobre la inversión esperan los accionistas, etc.⁵⁷.

1.2.10 Plan de Operaciones

La Planificación de Operaciones debe guiar a lograr una posición competitiva en el mercado. Este plan cubre los aspectos de las operaciones futuras de la organización, diseñadas para lograr una meta de utilidad preestablecida⁵⁸.

1.2.10.1 Administración y Estrategia Operacional

La administración de Operaciones busca aplicar una propuesta estratégica para lograr una posición competitiva de una organización. Encargada de vigilar la calidad de los productos; la producción de éstos; el control de inventarios, y también velar por el buen funcionamiento de las instalaciones, maquinarias, equipos, etc., buscando que los procesos de transformación sean eficaces y eficientes⁵⁹.

⁵⁷ (Alvarez Polich, 2012)

⁵⁸ (Philip Kotler, 2012)

⁵⁹ (David, 2008)

1.2.10.2 Objetivos Operacionales

Los objetivos operacionales necesariamente deben estar definidos en términos cuantitativos y también deben ser mensurables. Objetivos operacionales son: los costos; calidad; tiempos de Entrega; flexibilidad, entre otros⁶⁰.

1.2.11 Plan de Recursos Humanos

Toda organización es construida en base a las personas. Los objetivos estratégicos que cumplen las personas a través de sus funciones, la responsabilidad del cargo, las líneas jerárquicas, la evaluación y la cultura organizacional. El plan de RR.HH es el responsable de guiar los esfuerzos de los empleados para que sean fuente de beneficio⁶¹.

1.2.11.1 Estrategia de Recursos Humanos

Es imprescindible contar con un plan de acción de Recursos Humanos, ya que este persigue desarrollar la perfecta comunión entre los intereses de la empresa, de los trabajadores, la Visión y Misión de la empresa como guía en su quehacer⁶².

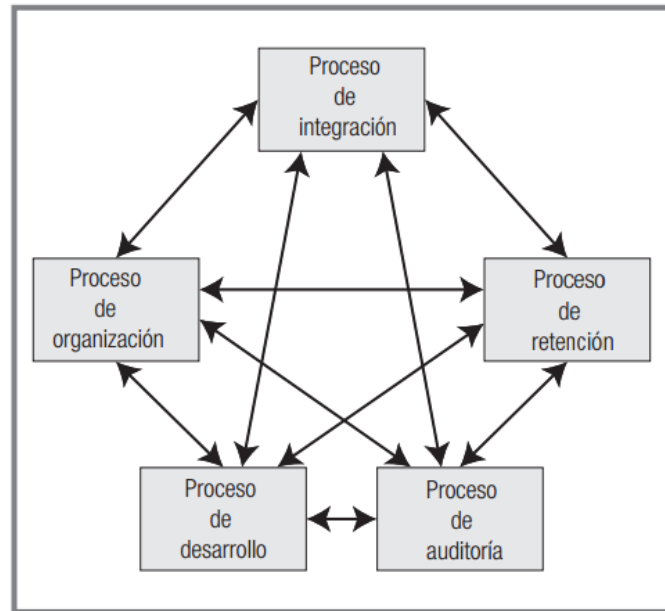
⁶⁰ *Ibíd.*

⁶¹ (David, 2008)

⁶² (Rodríguez Valencia, 2007)

1.2.11.2 Proceso de la Administración de Recursos Humanos

El proceso de administración de personal contempla cinco etapas las cuales están en constante interacción. En el libro “Administración de recursos humanos”



de Chiavenato encontraremos graficada dicha interacción: ⁶³

Fuente: Elaboración Propia.

1.2.12 Aspectos Legales

Son aquellos aspectos que la empresa debe ajustarse al marco legal del país que regula su funcionamiento. Existen para el efecto, leyes, decretos, procedimientos, ordenanzas, etc. que reglamentan las relaciones entre la empresa y la sociedad⁶⁴.

⁶³ (Chiavenato, 2007, pág. 119)

⁶⁴ (Saieh Mena, 2010)

Algunos de estos aspectos son:

- Constitución legal.
- Adecuación a la legislación tributaria.
- Adecuación a las leyes impositivas.
- Adecuación a las leyes laborales.

CAPITULO II: ANÁLISIS DEL CONTEXTO DIGITAL

Hoy en día el internet se ha convertido en la herramienta esencial para la búsqueda de información de cualquier tema, y a su vez es un medio potencial para publicitar a las empresas. Es un fenómeno creciente la participación de las organizaciones en este medio. Podemos verlas mostrando información sobre la historia de la empresa, su aporte a la comunidad, describiendo sus productos y/o servicios, entre otros, todo esto con el fin de desarrollar una mejor comunicación con sus clientes. Sin embargo, la publicación de contenidos que carecen de aporte para los objetivos de la empresa en conjunto con una administración de estas páginas sin un plan previo, son la representación más clara que estar en Internet no es condición suficiente para tener éxito. Antes estos hechos, Mamadre busca convertirse en una empresa generadora de contenidos digitales enfocados en una paternidad contemporánea, una que incluya información a la vanguardia en la materia, y a su vez, una administración y difusión de contenidos acorde a las tendencias de uso de internet en las multiplataforma.

Algunas razones por lo cual las empresas buscan estar presentes en la web son:

- Acceder al mercado de usuarios de internet, el cual es en todo el mundo.
- La posibilidad de ofrecer contenidos a grupos segmentados de usuarios mucho más definidos que en otros medios.
- Es una demanda por parte de los clientes, una atención en múltiples plataformas, adecuándose a las necesidades de conexión.

- La cantidad de personas a las que llegan los contenidos es medible de manera más exacta en comparación a otros medios. Esta información es necesaria para la planificación de las estrategias de difusión y ventas⁶⁵.

2.1 Tendencia de uso de internet en el ámbito mundial

El mundo cada vez está más conectado, pero aún queda más de la mitad de la población por integrar a la red. Hoy, cerca del 43% de las personas a nivel mundial se conecta a la red desde diversos dispositivos, esto equivale a 3.2 billones de personas (0.3 billones más que el 2014), un 4,9% de incremento en comparación al 2014). Latinoamérica está por sobre la media, con un promedio del 50% de la población conectada. Existen ciertos factores que influyen que destacan en aquellos que teniendo la posibilidad de acceder a las redes no lo hacen, como lo son la asequibilidad, la importancia percibida y las habilidades de uso de la tecnología. Cerca del 43% de las conexiones son a través de teléfonos “Smartphone” y de estos, sólo un 42% puede costear un plan de datos de 500 mega bytes. Alrededor de 3 billones de personas en el mundo son incapaces de costear un plan de datos para dispositivos móviles⁶⁶.

Respecto a la cobertura, en el 2015 un 78% de la población tiene la posibilidad de conectarse a internet, ya sea a través de la transferencia de datos o desde un acceso de punto fijo (crecimiento de un 6,8% en comparación al 2014). Sin embargo, cerca de 2 billones de personas en el mundo siguen sin posibilidades de

⁶⁵ (Soto Acosta, 2007)

⁶⁶ (Internet.org , 2015)

acceder a una red de internet. La suma entre los usuarios que no tienen acceso a internet y de aquellos que tienen la posibilidad de acceder, pero no lo hacen bordean los 4 billones de personas. Del 90% la población mundial que no tiene acceso a internet, el 19,5% vive en África y 63,4% en Asia⁶⁷.

2.2 Tendencias del uso de internet en Chile

La tendencia de las conexiones a internet en Chile continúa en crecimiento. A diciembre 2015, los accesos a internet alcanzaron 13,1 millones, con un crecimiento anual de 14,1% (1,6 millones de nuevos accesos). La penetración, fijo y móvil en sus redes 3G y 4G, pasa de 64,1 accesos cada 100 habitantes en diciembre 2014 a 72,4 accesos cada 100 habitantes en diciembre 2015, lo que significa un aumento de 8% interanual. El 79,2% de los accesos a Internet son móviles, destacando el crecimiento de la navegación vía smartphones. Los accesos 4G (acceso móvil de alta velocidad) alcanzaron los 2,2 millones de conexiones a diciembre de 2015, con un crecimiento anual de 307%⁶⁸.

1,6 millones de accesos internet 4G se han incorporado al país en los últimos 12 meses, mientras que en la Banda ancha fija 227.876, en el mismo período. Las conexiones 3G comienzan a descender, en la medida que los clientes adquieren nuevos dispositivos y planes 4G⁶⁹.

⁶⁷ (Internet.org , 2015)

⁶⁸ (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2016, pág. 2)

⁶⁹ (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2016, pág. 8)

2.3 Tendencia de uso de publicidad móvil en internet en el ámbito mundial

Según la agencia de marketing e inversión Zenith Optimedia, el gasto en publicidad en Internet enfocado en dispositivos móviles superará a la inversión de publicidad en PC en 2017, convirtiéndose en el principal medio publicitario de internet. La inversión global estimada es de 99,3 mil millones de US\$ en publicidad en Internet móvil en 2017, en comparación con los 97,4 mil millones de US\$ de la publicidad en Internet para PC⁷⁰.

El crecimiento del mercado de usuarios de smartphones, los planes de datos de bajo costos y una mayor cobertura en las redes de conectividad han acelerado el proceso de crecimiento de la publicidad en dichos dispositivos. La publicidad móvil creció un 95% en 2015, y se calcula un 46% de crecimiento en 2016, seguido de un crecimiento del 29% tanto en 2017. Actualmente, los dispositivos móviles se han convertido en la herramienta principal a la hora consultar Internet, es aquí donde nace para el mercado publicitario ha visto una oportunidad, por lo cual, se está acercando al consumidor en tanto que los anunciantes determinan la mejor manera de comunicarse utilizando el Internet móvil⁷¹.

Por otra parte, el acceso a internet desde computadoras ha disminuido. Alcanzó su máximo en 2014 con 98,9 mil millones de US\$ y se contrajo un 0,2% en 2015 (98,7 mil millones de US\$), esto llevo a que las empresas diversificaran su presupuesto publicitario para disminuir el riesgo si es que se llegase a continuar esta tendencia de contracción por parte del uso de computadoras. Se estima que

⁷⁰ (Marketing Directo, 2015)

⁷¹ (Barnard, 2016)

la publicidad para PC caerá durante lo que queda del periodo contemplado: un 0,9% en 2016, un 0,4% en 2017 y un 0,6% en 2018. Además, se estima que esta inversión publicitaria alcanzará los 91,5 mil millones de US\$ en 2018, y representará un 42% de toda la publicidad en Internet, y la móvil un 58%⁷².

2.4 Análisis del uso de publicidad en internet en Chile

En el 2015, la inversión de publicidad en internet ha crecido en un 23,9% en comparación al año 2014, alcanzando la suma de \$105.376 miles de millones de pesos. Con esta cifra, la publicidad en internet se posiciona en tercer lugar de la participación del total de la participación de la Inversión total de medios de publicidad, superando a la publicidad en vía pública, televisión pagada y radio.

La inversión publicitaria, en el año 2015, alcanzó el 0,49% de la participación total del PIB de Chile, cifra que está bajo el máximo histórico registrado en el año 2007 de un 0,6%⁷³. En comparación con otros países desarrollados, la relación del gasto en publicidad por sobre el PIB, alcanza un 1%. En Estados Unidos, el gasto per cápita en publicidad fue de US\$ 400, mientras que en Chile fue de US\$ 65,5.

La inversión en publicidad de tipo display en Chile, incluida los banners, videos y anuncios en redes sociales, alcanzó un 15,7% en 2015 para llegar a los US\$ 102,6 millones, o un 62,4% de la inversión publicitaria. La publicidad de tipo display es la más favorecida en Chile, debido a su asimilación con los formatos de

⁷² (Barnard, 2016)

⁷³ (Asociación Chilena de Publicidad, 2015)

anuncios presentes en otras plataformas, como en la TV, publicidad exterior y medios escritos. Es parte de las estrategias de las marcas y agencias nuevas en lo digital buscar sinergias entre los contenidos de los medios tradicionales y digitales que ahorran dinero y tiempo, buscando así la disminución del riesgo de inversión⁷⁴.

La inversión publicitaria de búsqueda llega a un 17,3% alcanzando los US\$ 41,1 millones, esto representa un cuarto de la inversión publicitaria digital. Los anuncios clasificados alcanzaron una variación positiva del 7,3%, es decir, un 12,6% de la inversión publicitaria digital⁷⁵.

⁷⁴ (Asociación Chilena de Publicidad, 2015)

⁷⁵ (Asociación Chilena de Publicidad, 2015)

CAPÍTULO III: PLAN DE NEGOCIOS EMPRESA MAMADRE

3.1 Descripción de la Empresa

Formada bajo la figura de Empresa de Responsabilidad Limitada bajo el nombre de CONTENIDOS DIGITALES MAMADRE LIMITADA, su objeto social es:

Prestación de toda clase de servicios y realización de todo tipo de actos relacionados directa o indirectamente, entre otros, con áreas de:

- a) Medios de comunicación digital;
- b) Asesorías y consultorías integrales a personas y o entidades públicas o privadas en todos los campos de su actividad;
- c) Marketing, estudios e investigación de mercado, publicidad y comunicaciones;
- d) Investigación, ejecución y administración de tecnologías de la información y redes sociales;
- e) Intermediación y representación comercial;
- f) Toda clase producciones, periodísticas, audio y/o visuales, impresos, multimedia, web, y producción eventos de toda clase y cualquiera sea su finalidad;
- g) Capacitación y educación, directas o a distancia;
- h) Realización y producción de seminarios, charlas, congresos, talleres y similares.

Mamadre.cl, es un medio de comunicación digital que aspira a transformarse en una instancia de consulta y orientación preferente en temas de paternidad y crianza por parte de las madres y de los padres. Mamadre es un espacio digital, un punto de encuentro, mezcla perfecta entre web/medio informativo y blog con clara orientación y vocación multimedia, en el cual los actuales y futuros madres/padres pueden encontrar una instancia orientadora e informativa en los procesos que enfrentan. Mamadre, es una multimedio que permite el crecimiento en torno al manejo cercano y serio de temas tan comunes que en el Chile de hoy son limitada y sesgadamente abordados y ante los cuales presenta una propuesta innovadora, cercana y profesional.

Hoy, con el objetivo de obtener una mayor participación en el mercado, Mamadre se encuentra con el desafío de construir dentro de su estructura un área de administración que los consolide como empresa y generar los ingresos para sustentarla.

3.2 Plan Estratégico

Los esfuerzos de Mamadre de convertirse en un referente serán ineficientes si no tienen claro cuál es el objetivo principal que busca y cuáles son los objetivos estratégicos que le permitan alcanzar al principal. Para evitar esta situación, se desarrolla un plan estratégico como herramienta de apoyo para el proceso administrativo.

3.2.1 Análisis del Entorno

El análisis del contexto externo y multidimensional en que desarrollará la empresa Mamadre nos ayudará a identificar las posibles oportunidades y amenazas del mercado⁷⁶.

3.2.1.1 Contexto Político y Legal

Chile se encuentra en un periodo de cambios políticos, reflejado en una pérdida paulatina de la credibilidad de las autoridades tanto en su imagen como en la percepción de la puesta en marcha y éxito de sus proyectos de reformas. Las acciones reformistas expresadas en la reforma tributaria, la reforma educacional, la reforma laboral y ahora en ciernes las reformas al sistema de pensiones, han

⁷⁶ (David, 2008)

tensionado el ambiente político de Chile, generando incertidumbre y una baja en la confianza del desempeño del país⁷⁷.

En lo legal, la poca claridad y falta de prolijidad en la estructuración y redacción de los proyectos están aumentando la sensación de incertidumbre con repercusiones en lo económico.

La reforma legal para la constitución y modificación de empresas (tu empresa en un día, escritorio empresa), se constituye en un refuerzo para el desempeño de las micro y pequeñas empresas toda vez que entrega una dosis de plasticidad al desempeño de estas, al permitirse modificaciones en forma más económica y rápida si así fuese el caso⁷⁸.

3.2.1.2 Contexto Económico

La economía chilena, al contrario de sus vecinos, ha logrado mantener su estabilidad. Chile es el país de América Latina que más progresó en los últimos 30 años. De este progreso destacan un crecimiento de 5,4% promedio anual para el período 1985-2014 y un aumento de la expectativa de vida al nacer, que pasó de ser algo por encima del promedio de la región en 1985 a la más alta hoy. Sin embargo, tras años de crecimiento sostenido, Chile se ha visto confrontado a una fuerte ralentización económica desde el 2015 por la caída del precio del cobre. Debido a la caída de la demanda en los principales mercados emergentes, el

⁷⁷ (Centro de Estudios Públicos, 2016)

⁷⁸ (Diario Financiero, 29/7/2016)

crecimiento fue bajo para 2016 (1.6%) y no se ve una gran mejora para el 2017. Sin embargo, las perspectivas para 2018-2020 son más optimistas, con una tasa de crecimiento prevista en torno a 3%, la cual es una cifra modesta en comparación con los años de boom de las materias primas⁷⁹.

Por otra parte, las reformas constitucionales, fiscales y de educación, previstas en el programa de gobierno de la presidenta Michelle Bachelet, corren riesgo de cambiadas en el próximo gobierno, enrareciendo y ralentizando el entorno económico para las empresas⁸⁰.

El desempeño de los negocios en Chile mostró un comportamiento estable o algo inferior en el segundo trimestre y se mantendría sin cambios por el resto del año y en 2018⁸¹.

En su Informe de Estabilidad Financiera, el ente emisor destacó que el resultado contrasta con el trimestre anterior cuando algunos esperaban un desempeño algo mejor el próximo año⁸². Esto es atribuido a la percepción de una incertidumbre económica y política más alta en el país, mencionando elementos como los efectos de las reformas y los procesos electorales. Los expertos señalan que sus planes de inversión permanecen acotados, ajustándose a lo estrictamente necesario para mantener el funcionamiento de sus empresas⁸³.

⁷⁹ (Diario Financiero, 25/8/2016)

⁸⁰ (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos., 21/5/2015)

⁸¹ (Banco Central de Chile, 2017)

⁸² (Banco Central de Chile, 2017)

⁸³ Ibid.

El bajo crecimiento que vive nuestra economía y la falta de confianza del empresariado, se manifiesta en una reducción en los recursos orientados a inversión lo cual en el mediano plazo se transforma en una variable que dificulta el desarrollo e implementación de nuevos negocios, además de aumentar la tendencia a contraer la inversión y los gastos por parte de las empresas especialmente en el ámbito de la publicidad, la cual es vista en general más como un gasto que una inversión, por lo cual el escenario para la comercialización de espacios de publicidad presentará evidentemente dificultades.

3.2.1.3 Entorno Social Cultural

Los cambios generacionales, debido a los distintos contextos históricos que han vivido, han generado diversas opiniones de cómo ven la paternidad. Dentro de estos grupos nos podemos encontrar a:

- Los Millennials: Jóvenes de entre 20 y 30 años los cuales se caracterizan por centrar el desarrollo de su vida en sí mismos. Son padres nacidos en la era digital. Tienen a casarse en etapas más adultas. Con un teléfono inteligente y una red social siempre a mano, están trazando un camino a través de la paternidad que crea una gran exposición de madres y padres ante la crítica o la aprobación. Como jefes de familia, Intentan convertir a

sus familias en mini-democracias, buscando el consenso de sus parejas y niños⁸⁴.

- La Generación X: Nacidos entre 1961 y 1981, tienen vidas activas, equilibradas y felices. Con edades entre los 30 y los 50 años, son los padres y madres de los niños que ahora van a la escuela. Moldeadas por la modernidad, las familias de los "X", son más pequeñas, diversas y heterogéneas. El rol de proveedor es compartido entre padre y madre. Existe. Esta generación vivió un cambio importante en la visión de familia, ya que una mujer sola con sus hijos es considerada tan familia como el tradicional esquema de padre, madre y niños⁸⁵.
- Generación Baby Boomers: Comprende el sector de población nacida entre 1940 y 1961. Enseñados a base de un sistema educativo tradicional, viviendo una juventud llena de rebeldía. Los Baby Boomers en América latina son ligeramente distintos a los de EU, ya que a esta generación les tocó vivir en carne propia las revoluciones, crisis y devaluaciones, por lo cual las palabras "Inflación", "Deuda Externa" y "Crisis" les son muy familiares y los impulsan a cuidar el dinero. Es la generación emparedada. Se ven obligados a cuidar de padres ancianos y a la vez de sus propios niños de corta edad⁸⁶.

3.2.1.4 Contexto Tecnológico

⁸⁴ (Puro Marketing, 2015)

⁸⁵ (Puro Marketing, 2011)

⁸⁶ (Puro Marketing, 2015)

En los estudios realizados por la SUBTEL, se observa que, hasta fines del 2015, el 72% de los hogares en el país tiene acceso a internet ya sea fijo o móvil (74% en zona urbana y 56% en zona rural), ubicándose por sobre el promedio de América Latina, pero aún por debajo de Europa (82%), sin embargo, no debemos olvidar que, en el año 2009, la cifra se ubicaba apenas en el 30%. De estos accesos, el 72% corresponde a conexiones fijas y el 51% a móviles. Asimismo, se confirma la tendencia que dan cuenta el masivo uso de los smartphones como el principal medio del acceso a la red (90%), por sobre notebooks (66%) y PC (34%). El informe de la SUBTEL también nos muestra que el 42% de los hogares al menos 4 dispositivos para acceder a internet. En tanto, de aquellos que sólo posee un sólo aparato, en el 56% de los casos se trata de un smartphone. Bajo esta tendencia tecnológica, la planificación de la empresa deberá considerar la tendencia de crecimiento de los dispositivos móviles como la plataforma principal dentro de su plan de medios, adaptando su modelo de negocios a un formato compacto, ya sea en una aplicación, gadget o una página web⁸⁷.

3.2.1.5 Contexto Ecológico

Actualmente la sociedad chilena presenta una creciente preocupación respecto del impacto que se lleva a cabo sobre medioambiente, es cada vez más valorada y exigida por la población que las empresas practiquen políticas de responsabilidad social empresarial. Si bien la Mamadre, no está particularmente ligada a los temas

⁸⁷ (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2016)

ecológicos que más preocupan a la sociedad, no puede estar ajena al impacto que como sociedad se produce y a partir de los conceptos de nueva paternidad y paternidad responsable se puede constituir una oportunidad para el desarrollo de nuevas líneas de negocios que aborden y hagan propia esta temática⁸⁸.

3.2.1.6 Análisis del sector industrial

El objetivo de un análisis de la competencia industrial es realizar una evaluación desde un punto estratégico, que nos dará la base de información para la planificación de una guía de acciones a seguir y analizar el atractivo de la industria propiamente tal. Para desarrollar este análisis usaremos el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter⁸⁹.

3.2.1.6.1 Amenaza de Nuevos Participantes

Mamadre tiene como uno de los objetivos transformarse en una empresa con atractivo para el inversionista, para poder así financiar una nueva etapa de expansión, para esto, busca potenciar la cantidad de usuarios y visitas en las plataformas. Para proceder con esto, los costes de inversión son relativamente bajos. Si bien son bajos los requisitos para abrir una plataforma informativa, la inversión en un equipo profesional multidisciplinario de personas para publicar

⁸⁸ (Sociedad Chilena de Enfermedades Respiratorias, 2015)

⁸⁹ (Philip Kotler, 2012)

contenidos puede ser alta, lo que deja a Mamadre en una posición ventajosa respecto al ingreso de nuevos participantes. Nivel de amenaza: Bajo.

3.2.1.6.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores de Mamadre se componen principalmente de servicios de servidores de internet y desarrolladores web. El mercado presenta una amplia gama de participantes, por lo cual, cambiar de un proveedor a otro es relativamente fácil mientras tengan el registro del dominio de esta empresa. No existe en Chile un proveedor dominante en la materia, ya que es un servicio estandarizado, es más, existe la tecnología como para que Mamadre pueda realizar una acción de integración hacia atrás. Nivel de poder: Bajo.

3.2.1.6.3 Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes de Mamadre se componen principalmente de empresas con giros relacionados a la elaboración de productos y servicios enfocados a los niños, los cuales pagan por los espacios publicitarios dentro de la página de Mamadre. A través de estos se genera la principal fuente de ingresos de la empresa. Si bien existen varias empresas interesadas en publicitar a través de la página, no todos son acordes a la política e imagen de Mamadre, lo que limita aún más el tema. Poder de negociación: Alto.

3.2.1.6.4 Amenaza de los Productos o Servicios Sustitutos

En Mamadre están conscientes de que existen diversas páginas que cumplen roles sustitutos, por eso se han esmerado en generar contenidos y estudios propios que respalden el valor agregado que da la empresa en sus publicaciones. La estrategia en este campo está basada en la diferenciación, de tal manera que el cliente sepa diferenciar entre un grupo de personas que comparten experiencias de paternidad y una página especializada en la paternidad. Nivel de amenaza: baja.

3.2.1.6.5 Rivalidad entre los Actuales Participantes

Mamadre poco saturado, por lo cual las acciones que tome están prácticamente libres de las represalias de otras empresas. Si bien existe una preocupación por acaparar la atención de los lectores, no hay un ambiente de acción-reacción en el mercado. Las barreras de salida son relativamente bajas, debido a que no hay un mayor costo para finalizar el funcionamiento de la empresa más allá que los contratos por publicidad. Nivel de amenaza: Baja.

El mercado es atractivo, está creciendo constantemente y los competidores tienen que pasar por un proceso de crecimiento antes de convertirse en una amenaza real para la empresa. Los proveedores son variados, incluso existen alternativas gratuitas. La competencia es baja y los clientes siguen buscando espacios

atractivos donde publicitar, sin embargo, la incidencia del poder de negociación de los clientes puede afectar en términos de la negociación de tarifas y los plazos involucrados lo cual podría afectar al negocio.

3.2.1.7 Amenazas y Oportunidades

En la generación de los millenials podemos encontrar entre sus características un nivel de asimilación de la tecnología mucho más alta en comparación a las generaciones X y los baby boomers. En base a esto, se puede deducir que la incorporación de la tecnología en temas parentales tendrá una tasa de crecimiento al menos durante los próximos 10 años.

Otra oportunidad relacionada con los grupos o segmentos etarios, está relacionada con el principio rector de Mamadre, el cual es la nueva forma de pensar y actuar respecto de la maternidad y paternidad, esto genera un nicho en los segmentos mencionados que adhieren a esta forma de pensar provocando un crecimiento interesante y que se fortalece por uso de las tics.

Una amenaza puede ser la piratería. Es común ver como los contenidos de las empresas fácilmente son copiados por otras páginas sin citar a los autores, lo que podría provocar una disminución de los ingresos de las visitas a la página.

Otra amenaza la constituye la facilidad para construir sitios y disponer contenidos muchas veces sin fundamentos ni fuentes, ni fuentes certeras de información, aspecto que Mamadre busca traducir en una oportunidad mediante la

diferenciación a través de un periodismo serio, informado y con fuentes comprobables.

3.2.2 Análisis Interno

Con el fin de conocer la situación actual de la empresa, se desarrolla un análisis interno. En base a esto se elaborarán un plan que nos permita mejorar los puntos débiles de la empresa y desarrollar estrategias basadas en las fortalezas de esta.

3.2.2.1 Propuesta de Visión y Misión

La razón de ser de la empresa y lo que está aspira ser en el futuro se ve reflejada en la propuesta de misión y visión. Sobre estas se desarrollarán las estrategias y políticas que la empresa deberá seguir, ya que todo lo que haga la empresa debe ser acorde a la misión y visión y no al revés.

3.2.2.1.1 Visión

Mamadre.cl aspira a transformarse en un referente preferencial de consulta, orientación e investigación multidisciplinaria en temas de paternidad y crianza, para madres y padres, actuales o potenciales.

3.2.2.1.2 Misión

Mamadre es un espacio digital, un punto de encuentro, mezcla perfecta entre web/medio informativo y blog con clara orientación y vocación multimedia además de multidisciplinaria, en el que los actuales y futuros madres/padres de Chile y del mundo hispanoparlante puedan encontrar una instancia seria, orientadora e informativa en los procesos que enfrentan desde el embarazo hasta los 4 años de los menores⁹⁰.

3.2.2.2 Ventaja Competitiva

Dentro de la empresa y sus componentes, podemos destacar la calidad de personal, el cual es un equipo multidisciplinario. La ventaja competitiva de Mamadre es el compromiso con el trabajo de quienes componen la empresa y su deseo constante de ser mejores profesionales, demostrando esto en una constante capacitación de su personal.

3.2.2.3 Fortalezas y Debilidades

Entre las fortalezas de Mamadre destacan una estructura de trabajo de bajo costo, la cual les aumenta las posibilidades de sobrevivir ante las fluctuaciones de ingresos de la empresa, y la calidad del personal que produce las investigaciones y artículos periodísticos originales. Por otro lado, dentro de las debilidades de la

⁹⁰ Misión descrita según la directora de Mamadre.

empresa está la ausencia de un personal idóneo en temas estructurales de la empresa, como administración, finanzas y marketing, lo cual dificulta implementar una estrategia de empresa.

3.2.3 Planteamiento Estratégico

Dentro de su planeación como empresa, Mamadre deberá aplicar la estrategia que mejor se adapte a los objetivos de la empresa. Luego de analizar el estilo de trabajo y el perfil de usuarios a los cuales está enfocado los contenidos, la selección de una estrategia genérica se facilita.

3.2.3.1 Estrategia Genérica Competitiva:

Los objetivos estratégicos de Mamadre están enfocados a un público masivo, ofreciendo contenidos alternativos a los que se entregan en la mayoría de las revistas que presentes en este campo. Por lo tanto, está diferencia de objetivo de cobertura descarta la estrategia de enfoque como opción. Sabiendo entonces que se aspira a un público masivo compitiendo en las características de los servicios, excluyendo el precio debido a las alternativas gratuitas, se puede determinar que la estrategia genérica a utilizar es la Diferenciación.

3.2.3.1.1 Estrategia de Diferenciación

La estrategia de diferenciación se basa en la percepción de las personas, es decir, no basta con crear los contenidos de manera distinta, si no también que el consumidor los identifique de manera distinta. La empresa deberá desarrollar conceptos en sus campañas publicitarias y en su imagen corporativa que les dé la singularidad buscada. La dificultad que puede presentar esta estrategia es que los clientes no perciban una diferencia real en el trabajo de Mamadre, lo cual puede tener una repercusión en el total de visitas en la página⁹¹.

3.2.3.2 Objetivos Estratégicos

El objetivo estratégico de Mamadre en largo plazo es el crecimiento de la empresa, convirtiendo la organización en un referente en las materias parentales. En el corto plazo, el objetivo buscado aumentar la participación de mercado a través de un aumento de tráfico y comercialización de los servicios de Mamadre.

⁹¹ (Philip Kotler, 2012)

3.3 Plan de Marketing

Desarrollar el plan de marketing de Mamadre permite dar las indicaciones a los departamentos relacionados de tal manera que la empresa pueda alcanzar sus objetivos comerciales de manera eficiente.

3.3.1 Mercado y Segmentación

En Chile, la Subsecretaría de Telecomunicaciones calculó que un 70% de la población es usuaria de internet, que son aproximadamente 12 millones de personas. De estas, un 44,7% Si bien, según el INE⁹², el mayor aporte a la natalidad está dado en madres entre los 15 y los 30 años, el rango de edad entre los 20 y los 49 representa a los sectores a los que Mamadre planea llegar, lo que reduce la población a 8.4 millones de personas. Respecto al nivel de ingresos de la población y en base a la encuesta CASEN 2013, la empresa Critería Research entrega un informe sobre la distribución de la sociedad a niveles de ingresos. Mamadre enfocará sus contenidos a los sectores C1a, C1b, C2 y C3, lo que representa a un 60,1% de la población ya segmentada, es decir, a 5,05 millones de personas. Agregaremos además un último filtro de segmentación referente al nivel de educacional alcanzado también investigado en la encuesta CASEN 2013 correspondiente, orientándonos a la población con estudios superiores completos

⁹² (Instituto Nacional de Estadísticas , 2017)

e incompletos que representan a un 28,4% de la población, lo que nos deja un mercado objetivo de 1,43 millones de chilenos⁹³.

3.3.1.1 Investigación de Mercado

A través de la aplicación de la aplicación surveymonkey, se implementó una serie de encuestas a través de la página de Mamadre, su fanpage en Facebook y en comunidades en internet relacionadas al material parental, buscando la caracterización de las personas y sus preferencias de búsqueda de información en temáticas relacionadas con la línea, con la finalidad de obtener un feedback que permita una definición más clara de los objetivos y del modelo de negocios de la empresa⁹⁴.

Ya sabiendo quienes componen el mercado objetivo, sus características y con qué estrategia queremos posicionarnos ante ellos, el siguiente paso será desarrollar el qué, cómo, dónde y cuándo encontrarlos.

3.3.1.2 Estimación de la Demanda

En base a los datos históricos de conexión presentes en la página de la Subsecretaría de Telecomunicaciones⁹⁵, se calculó un crecimiento histórico de las conexiones y se proyectó en los próximos 5 años, el cual es de 26% respecto al

⁹³ (Philip Kotler, 2012)

⁹⁴ Los datos de la investigación están en el anexo n°1 de este documento.

⁹⁵ (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2016)

año anterior. En base a este crecimiento en las conexiones, se aplicará la misma tasa estimativa para estimar la demanda de la empresa⁹⁶.

3.3.2 Plan Comercial

El plan comercial nos permitirá crear una guía práctica que permitan alcanzar los objetivos de la empresa. Existe un aumento de la demanda real de la página en cuanto a ingresos y clics dentro de la página, sin embargo, dicho aumento no se ha reflejado en la venta de espacios publicitarios.

3.3.2.1 Estrategia Comercial

Esta estrategia es la guía práctica de acciones con que la empresa podrá ingresar a los mercados que aspira, sobrevivir tanto a la competencia como a la contingencia y sostenerse en el tiempo.

⁹⁶ Tabla de estimación en el anexo n°2 de este documento.

3.3.2.2 Mix Comercial

3.3.3.2.1 Producto

Mamadre ofrece a sus lectores estudios, entrevistas e informes que abordan materias de embarazo, crianza, salud y alimentación. Ocasionalmente, la empresa ofrece asesorías a instituciones privadas en materia de maternidad e infancia. La empresa también se dedica a vender sus espacios publicitarios dentro de su página. Mamadre ofrece además un formato de contenido que mezcla la publicidad de las empresas con información acorde a la línea editorial de la página (publirreportajes y eventos de Facebook Live). Para que los ingresos de Mamadre se mantengan y crezcan en el tiempo, deberá ofrecer un mayor volumen de tráfico de visitantes, por lo que los ingresos publicitarios, el desarrollo de contenidos y las visitas de la página forman un círculo virtuoso para la empresa.

3.3.3.2.2 Precios

La empresa vende su espacio publicitario principal a una tarifa plana de \$300.000 pesos mensuales y otros espacios menores a \$150.000. Cada publirreportaje tiene un precio de \$75.000. Los eventos de Facebook Live tienen un precio de \$50.000 pesos. Esta estrategia de precios puede no estar desarrollando el potencial comercial de la página ya que fue una negociación en donde existía una importante asimetría en el poder de negociación del cliente. Al momento de negociar los espacios, las visitas mensuales eran alrededor de 13.000 con 25.000

páginas vistas. Actualmente, la página tiene alrededor de 18.000 visitas mensuales y 40.000 páginas vistas, es decir, cada visitante ve 2,2 páginas cuando ingresa al sitio. En base a estos cambios la empresa deberá elegir entre renegociar el precio mensual o incorporar a nuevos oferentes que permitan a la empresa vender dicho incremento de visitas. Los precios de las asesorías varían según el tiempo dedicado, la cantidad de personas y de la temática.

3.3.3.2.3 Plaza

Los contenidos de Mamadre pueden ser vistos tanto en PC como en smartphones. Mamadre deberá abrir espacios en otros medios dónde su contenido sea replicado y sirva como una plaza adicional. Participar en la sección mujer-infancia-maternidad de algún diario como columnista podría ser una nueva e importante plataforma para la empresa, siempre que se mencione la empresa.

3.3.3.2.4 Promoción

La empresa deberá aumentar su popularidad en los mercados objetivos ya determinados, por lo tanto, para atraer a nuevos usuarios es recomendable abordar plataformas nuevas de manera esporádica. Es importante señalar que en el comienzo de la empresa se realizaron campañas de publicidad de la empresa a través de Google Adword, sin embargo, la campaña perdió efectividad al ser dirigidas a grupos los cuales no pertenecen al mercado meta al cual se apunta.

Mamadre deberá desarrollar alianzas estratégicas con otros medios los cuales les permitan mostrar contenidos propios. Con el fin de expandir el alcance de la página, deberán negociar la participación de representantes de Mamadre en programas de Radio/TV de tal manera que dicha relación genere valor para el programa y que Mamadre se posicione como un referente en materias parentales.

Mamadre deberá potenciar su servicio de asesorías, de tal manera que este represente un flujo constante. Es recomendable que la página dedique espacios publicitarios tanto en su página como en otros medios.

Respecto a su cartera de clientes, la empresa debe visitar clientes potenciales generando reuniones dónde se muestre el trabajo de Mamadre y las relaciones de las empresas actuales que publicitan a través de la página con los nuevos clientes, de tal manera que exista una base de negociación menos asimétrica.

3.4 Plan de Personal

Mamadre cuenta con más de una docena de colaboradores de diversas áreas de la salud, educación, legal y de las comunicaciones que permiten que Mamadre, haga entrega de información y temas de interés en formato multimedia, basadas en investigaciones y reportajes serios a partir de una visión holística e integradora. Mamadre trabaja bajo un modelo de organización orgánica en su área de edición y publicaciones, de tal manera que la toma de decisiones sea en base a la discusión y los acuerdos. El área de administración es el desafío pendiente a desarrollar para que Mamadre logre satisfacer sus requerimientos de información, orden e ingresos. El plan de personal proporcionará una idea de la integración del personal en los puestos y sus respectivas responsabilidades, con el objetivo de crear una base administrativa⁹⁷.

3.4.1 Estrategia de personal

No existe una receta única para la administración de personal, ni tampoco axiomas que sean aplicables para todas las empresas, por lo tanto, el presente plan debe ser personalizado y considerar tanto los aspectos internos como los externos. En lo interno, el desarrollo de esta la estrategia de personal de Mamadre es un trabajo comparable al de un sastre, elaborado a la medida de los objetivos y la estrategia de la empresa, las necesidades de su personal y de las

⁹⁷ (Chiavenato, 2007)

características del personal mirado como un individuo social compuesto de personas. En los aspectos externos, la estrategia deberá considerar un punto fundamental, que es el contexto externo. Dentro de este, podemos encontrar diversos temas que se han desarrollado como parte de otros puntos de este plan, como lo es los niveles de competencia, la regulación legal, las necesidades de los clientes, entre otros.

3.4.2 Análisis Interno de Personal

Los servicios de soporte técnico están externalizados, debido a que sólo se le necesitan en casos puntuales, así como también los de diseño web y los relacionados a la mantención de la página. La única persona la cual trabaja a jornada completa en la empresa es la directora. Los columnistas y servicios de fotografía trabajan a honorarios.

Mamadre no tiene políticas de integración de personal más allá de la línea editorial. El proceso de integración de recursos humanos es llevado a cabo por la propia directora. Para este proceso se aplican principalmente los filtros de experiencia y de afinidad de pensamiento hacia la línea editorial. El reclutamiento y selección de personal debería basarse inicialmente en el análisis y las especificaciones del puesto, de tal manera que dicho proceso cuente con un objetivo preciso y claro.

La empresa carece de una estructura formal que le permita definir los límites de las funciones y responsabilidades de los funcionarios. Esto entorpece los intentos de implementar evaluaciones de desempeño y deriva en un proceso ineficiente. En el área administrativa, un punto crítico es el hecho de que su estructura carece de personal calificado. Las causas de esta situación son el desconocimiento de la materia y la incapacidad económica de la empresa de sustentar un equipo de trabajo administrativo. Las funciones de la directora de Mamadre, deberían estar dedicadas principalmente a la dirección y planificación estratégica de la empresa, sin embargo, y debido a la falta de personal, la directora ha asumido labores administrativas en las cuales carece de conocimiento.

Si bien la riqueza de Mamadre se basa en la calidad del trabajo que realizan sus columnistas, este valioso recurso no está protegido con una política de retención de personal.

Mamadre no cuenta con un plan de desarrollo de personal, es decir, no cuentan con una planificación desde una perspectiva a nivel micro e individual, que permita a los empleados crecer en conocimientos y competencias. Tampoco cuenta con un plan de desarrollo organizacional, es decir, un plan que entienda la cultura organizacional y que implemente los cambios necesarios que permitan perfeccionar a los integrantes de Mamadre a nivel macro.

Finalmente, la empresa no presenta un subsistema de auditoría de los recursos humanos, es decir, no cuenta con un sistema de control de personal. Sin esta información, la empresa no podrá planear ni ejecutar acciones que le permitan mejorar su situación.

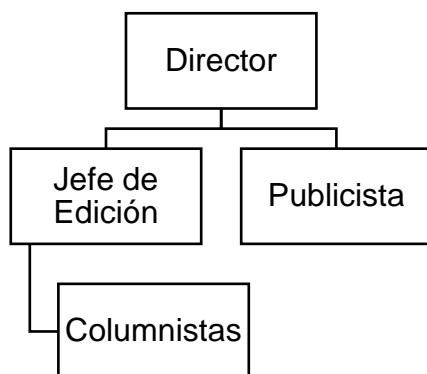
La siguiente tabla muestra la situación actual de Mamadre en el área de costos de personal:

Empleados	Sueldo Base	Salud/Afp	Impuesto a la Renta	Total Descuentos	Sueldo Liquido
Directora	\$ 700.000	\$ 137.200	\$ 3.639	\$ 140.839	\$ 559.161
Editora	\$ 550.000	\$ 107.800	\$ -	\$ 107.800	\$ 442.200
Columnista 1	\$ 330.000	\$ 64.680	\$ -	\$ 64.680	\$ 265.320
Columnista 2	\$ 250.000	\$ 49.000	\$ -	\$ 49.000	\$ 201.000
Publicista	\$ 200.000	\$ 39.200	\$ -	\$ 39.200	\$ 160.800

Fuente: Elaboración Propia

El siguiente organigrama nos muestra la posición del personal de la tabla anterior

Fuente: Elaboración Propia



3.4.3 Propuesta de Sistema de Administración de Recursos Humanos

La interacción constante de los cinco procesos principales de la ARH se verá reflejada en el proceso de organización. La empresa está funcionando, por lo tanto, la primera función a realizar es la organización de los recursos humanos que ya están incorporados a la empresa.

3.4.3.1 Proceso de Organización:

La empresa debe enumerar las tareas y funciones necesarias para llevar adelante el funcionamiento de la empresa, luego, agruparlas de tal manera que se conviertan en funciones. La agrupación de funciones nos dará los diversos puestos de trabajo, y el análisis de estos derivaran en los diversos tipos de exigencias requeridas para el buen funcionamiento. Una vez definida las responsabilidades de los puestos, deberá agruparlos para formar las unidades y los departamentos, definir las líneas jerárquicas, la interacción entre estos puestos y los canales de comunicación a utilizar⁹⁸.

Debido a la carencia de personal calificado en la administración de la empresa se ha generado una serie de inconvenientes, como lo es la limitada cartera de clientes con la que actualmente trabajan, el bajo control sobre los ingresos, un desconocimiento de la actual situación financiera de la empresa.

⁹⁸ (Rodríguez Valencia, 2007)

Con esta base, la directora deberá construir las descripciones de cargo tanto para los actuales trabajadores como para los que se incorporarán al área administrativa de la empresa, de tal manera que esta herramienta entregará las directrices de tareas y responsabilidades a los trabajadores, desarrollando así directrices de búsqueda claras de los profesionales a incorporar⁹⁹.

Cada descripción del cargo deberá incluir 4 puntos fundamentales que son:

- El conjunto de tareas a desarrollar.
- La manera de desempeñar las tareas.
- Definir quién es su supervisor directo del puesto.
- Quiénes son los subordinados que deben responder ante este puesto.

Para ejemplificar el proceso, tomaremos como ejemplo el puesto de la directora:

Descripción del Cargo
Título del Cargo: Director General
Departamento: Administración
Supervisor Inmediato: No se aplica, autoridad máxima.

⁹⁹ (Chiavenato, 2007)

Objetivo General el Cargo: Coordinar los esfuerzos del personal para el cumplimiento de los objetivos de la empresa
Funciones y Tareas: Planificación general, orientación de la página, supervisión del contenido, control financiero.
Responsabilidad: Es alta en aspectos como lo académico, administrativo, manejo y confidencialidad de la información.
Relaciones: Supervisor del editor y del jefe de administración de la empresa.
Requisitos del Cargo
<p>CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS:</p> <p>Profesional con experiencia en el área periodística, con estudios de postgrado en administración de personal, finanzas, marketing. Habilidad de trabajo bajo presión y de mediación.</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.4.3.2 Proceso de integración

Con los requisitos definidos, la empresa necesitará entrar al mercado laboral a buscar candidatos, ya sea en su página web, en un diario local o en otras páginas relacionadas. Este es un ejemplo de un anuncio de diario:

Profesional área de administración, experiencia pymes, control, dirección y marketing. Valparaíso. Enviar CV a xxxxx@correo.com

Una vez definidos los plazos necesarios para dicho proceso, se extraerá un grupo de personas que cumplan con los requisitos, establecer las entrevistas personales para una segunda evaluación y para luego elegir al candidato idóneo.

3.4.3.3 Proceso de retención

Mamadre deberá desarrollar actividades grupales que permitan solucionar en conjunto las dificultades actuales de la organización y sean un espacio dónde se desarrolle los aspectos internos y sociales de la empresa. La empresa deberá abrir los espacios para que los trabajadores puedan presentar nuevos proyectos acordes a la línea de la empresa, de tal manera que el aporte de estos no se límite a solo al trabajo, generando así un valor agregado a la empresa¹⁰⁰.

3.4.3.4 Proceso de Desarrollo

Buscando potenciar el rendimiento y las habilidades de las personas, de tal manera que se maximice el aporte que estos realizan a la organización, la empresa utilizará las siguientes herramientas:

¹⁰⁰ (Rodríguez Valencia, 2007)

3.4.3.4.1 Capacitación

El área periodística y publicitaria debe enfocar las capacitaciones hacia como abordan los problemas sociales, su contexto, y los intereses de los lectores, los cuales han manifestado sus preferencias en la investigación de mercado. Por otro lado, la dirección de la empresa debe enfocar su capacitación en el desarrollo de habilidades estratégicas y de mando¹⁰¹.

3.4.3.4.2 Desarrollo personal

Para el equipo periodístico se recomiendan participar en talleres de inteligencia emocional, comunicación asertiva y actitud frente a los cambios, ya que estos puntos están enfocados a entregar contenidos más amigables hacia el lector y a desarrollar una actitud positiva frente a los cambios. La dirección de la empresa deberá desarrollar habilidades de liderazgo, manejo de conflictos y ética empresarial, con el fin de reforzar su rol como la cabeza de la organización¹⁰².

3.4.3.4.3 Desarrollo Organizacional

Mamadre deberá sistema de trabajo orgánico, resaltando la comunicación, la confianza y las responsabilidades multigrupales, es decir, es necesario para Mamadre realizar actividades de desarrollo organizacional que integren a toda la

¹⁰¹ (Rodríguez Valencia, 2007)

¹⁰² (Chiavenato, 2007)

institución, de tal manera que la empresa esté preparada para cambios culturales en el entorno, que pueden repercutir en línea editorial. Las actividades de desarrollo humano deben apuntar a trabajar características que de manera individual son inalcanzables, como lo es la sinergia de equipo, el entusiasmo y la comunicación organizacional¹⁰³.

3.4.3.5 Auditoría de Recursos Humanos

Al aplicar un sistema de control, la empresa podrá obtener información para la toma de decisiones. La auditoría de personal tiene como objetivo aplicar control en el proceso de personal y este tiene una doble función¹⁰⁴:

- 1- Corroborar que el resultado del trabajo del personal es acorde a los parámetros establecidos en la estrategia de la empresa.
- 2- Que, con la existencia del ente fiscalizador, los trabajadores se motiven para actuar como sus propios fiscalizadores antes que sean controlados.

Para realizar un control efectivo, la empresa deberá aplicar un sistema de control. Este sistema deberá realizar cuatro acciones básicas que son:

- Establecimiento de parámetros.
- Monitoreo de desempeño.

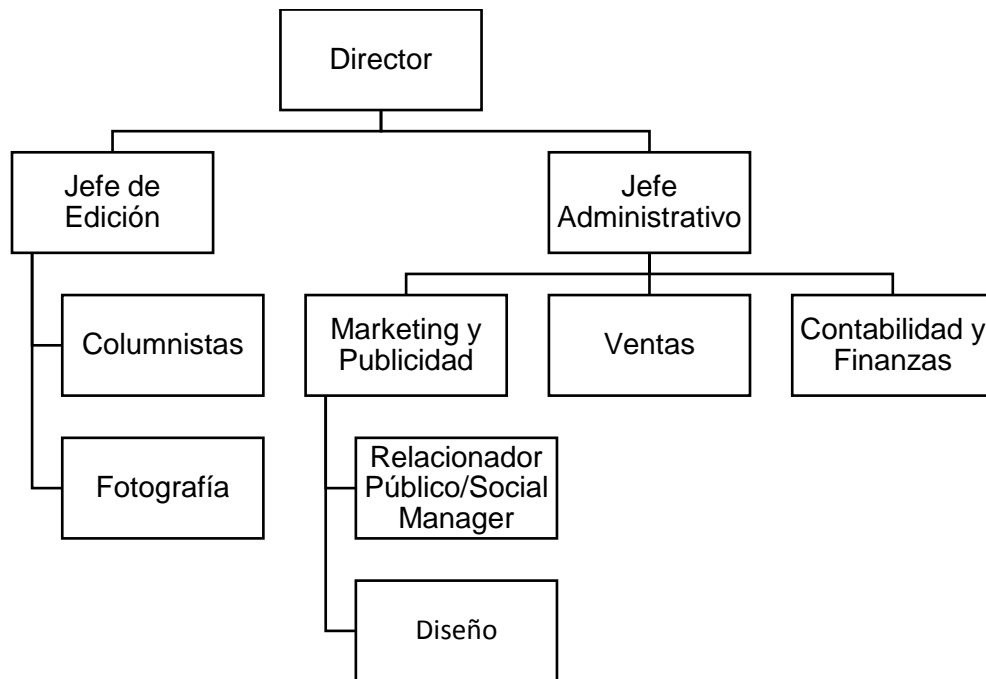
¹⁰³ (Chiavenato, 2007)

¹⁰⁴ (David, 2008)

- Comparación de desempeño con los parámetros.
- Acción correctiva.

Es fundamental que los parámetros sean medibles y acordes a la estrategia. Los columnistas pueden ser evaluados por la cantidad de artículos por mes, la cantidad de palabras escrita o por el tiempo dedicado a sus artículos, en cambio, el trabajo del publicista puede ser medido por el impacto de las publicaciones en los medios, como las visitas a la página oficial o la cantidad de reacciones a las publicaciones de Facebook¹⁰⁵.

Una vez aplicado el presenta plan, Mamadre debería contar con una planta de personal organizada, con cargos definidos y supliendo las carencias administrativas de la siguiente forma:



¹⁰⁵ (Rodríguez Valencia, 2007)

Fuente: Elaboración Propia

Estructura de costos de personal estimada luego de aplicar el plan.

Empleados	Sueldo Base	Salud/Afp	Impuesto a la Renta	Total Descuento	Sueldo Liquido
Directora	\$ 700.000	\$ 137.200	\$ 3.639	\$ 140.839	\$ 559.161
Editora	\$ 550.000	\$ 107.800	\$ -	\$ 107.800	\$ 442.200
Columnista 1	\$ 330.000	\$ 64.680	\$ -	\$ 64.680	\$ 265.320
Columnista 2	\$ 250.000	\$ 49.000	\$ -	\$ 49.000	\$ 201.000
Publicista/Relacionador	\$ 400.000	\$ 78.400	\$ -	\$ 78.400	\$ 321.600
Jefe Administrativo	\$ 650.000	\$ 127.400	\$ 1.139	\$ 128.539	\$ 521.461
Ventas	\$ 450.000	\$ 88.200	\$ -	\$ 88.200	\$ 361.800
Contadora	\$ 200.000	\$ 39.200	\$ -	\$ 39.200	\$ 160.800
Costo Total Personal	\$ 3.530.000	\$ 691.880	\$ 4.778	\$ 696.658	\$ 2.833.342

Fuente: Elaboración Propia

3.5 Plan Financiero

Mamadre aspira a convertirse en el principal referente en temas de paternidad y crianza a nivel nacional, por lo que el plan financiero planteará las directrices presupuestales y las proyecciones estimativas de los cambios planteados en el presente plan.

Para fomentar el crecimiento de la empresa, el aumento de sus ingresos y sustentabilidad en el tiempo, Mamadre deberá buscar el financiamiento necesario para sustentar una campaña de marketing que apoye la divulgación de la página y reforzar el equipo administrativo de la empresa

3.5.1 Egresos

3.5.1.1 Costos Operativos

Los costos operativos de Mamadre están divididos entre las remuneraciones del personal que trabaja directamente en el desarrollo de contenido e investigación y en el gasto del servidor que aloja la página principal. Actualmente asciende a \$932.687 pesos.

3.5.1.2 Gasto de Administración y Ventas

En este ítem serán reflejados los costos de publicidad y la remuneración del personal administrativo. Los costos de las campañas publicitarias se dividen entre la plataforma Adwords, la red social Facebook y la aplicación de administración de redes sociales Hootsuite. Actualmente el costo asciende a \$2.900.000 pesos.

3.5.1.3 Capital de Trabajo

La inversión de capital de trabajo se divide entre la mantención de la página web, el plan básico de publicidad vía internet. Este monto asciende a \$123.667 pesos.

3.5.2 Ingresos

Los ingresos de la institución se dividen en cuatro ítems. La venta de espacios publicitarios dentro de la página (un banner principal \$300.000 usado por dos empresas y dos espacios laterales a \$150.000 cada uno usado por cinco empresas), la publicación de reportajes pagados (seis mensuales a \$75.000 cada uno) y los eventos Facebook Live (nueve eventos mensuales a \$50.000 cada uno). La empresa tiene ingresos eventuales por asesorías y charlas por un promedio mensual de \$300.000 pesos.

Una vez aplicado el plan de negocios, la empresa cambiará su estructura de venta vendiendo las visitas adicionales a las ya pactadas, con un precio de \$20 pesos

por visita en el caso del banner principal, \$10 los espacios menores, \$6,7 por publirreportaje y \$5 pesos por evento Facebook live.

Producto	Precio	Cantidad	Ingreso x Visita
Banner Principal	\$ 20	2	\$ 40
Banner Lateral	\$ 10	3	\$ 30
Publirreportaje	\$ 6,7	5	\$ 34
Facebook live	\$ 5	7	\$ 35

Fuente: Elaboración Propia

3.5.3 Política de Estructura de Financiamiento

Las necesidades de financiamiento de Mamadre son originadas a partir de la necesidad de crear y mantener el área de administración y ventas de la empresa, cuyo costo en los dos primeros años no puede sustentar, por lo cual necesitará de un aporte externo. Al ser una empresa digital, la acumulación de activos por parte de Mamadre es prácticamente nula, por lo que su capacidad de respuesta a instituciones financieras se limita a su flujo de efectivo. Para financiar dicho proyecto, la empresa acudirá al financiamiento adicional por parte de una de las socias. Esta exige el 15% de retorno luego de 5 años.

3.5.4 Flujo de Caja y análisis financiero

Una vez aplicado el proyecto, podemos ver que existe una pérdida en los dos primeros años de funcionamiento. Esta proviene de las remuneraciones del área de administración y de los costos de publicidad asumidos. Sabiendo esto, no es posible arrastrar la deuda dejando impaga las remuneraciones, por lo que la empresa usará el financiamiento de la socia con el fin de mantener la empresa en el tiempo sin perjudicar su funcionamiento¹⁰⁶.

Usando el modelo CAPM¹⁰⁷, se determina que la tasa de costo de capital de este proyecto es de 13,90%.

FR	0,0107	Beta ENTEL	0.6865
RM (IPSA 5 años)	0,1975	Ke	0,1390

Fuente: Elaboración Propia

La rentabilidad libre de riesgo proviene de la tasa promedio de los bonos del banco central de los últimos 5 años. La rentabilidad de mercado fue calculada en base al promedio del IPSA de los últimos 5 años. El riesgo sistemático utilizado corresponde a ENTEL, el cual fue calculado en base al cruce del rendimiento de

¹⁰⁶ El detalle del flujo de caja de este plan de negocios se encuentra en el anexo n°3.

¹⁰⁷ (Sapag Chain, 2007)

las acciones durante los últimos 5 años en contra el rendimiento del mercado en el mismo lapso de tiempo. Esta empresa fue seleccionada debido a la fuerte presencia en el mercado y a la vinculación directa entre conectividad y publicidad, temas primordiales para Mamadre.

Para la evaluación de este proyecto se utilizará el cálculo del valor actual neto (VAN) y la tasa de interna de retorno (TIR)¹⁰⁸.

Tasa de descuento	15%
VAN	\$ 9.881.764
TIR	24,05%

La tasa de descuento corresponde a la exigida por la socia, considerando su propio costo de oportunidad y aceptada por la institución debido a su falta de activos que respalden los préstamos. Al aplicar el criterio VAN se obtiene que el valor actual de los flujos futuros corresponden a \$9.881.764, lo que indica que si se realiza este proyecto la empresa verá incrementada su riqueza en este monto. Entendiendo que la empresa debe buscar su subsistencia en el tiempo, la TIR de 24,05% nos indica que aún existe margen para la exigencia de esta empresa.

¹⁰⁸ (Sapag Chain, 2007)

Conclusión

Este proyecto tiene indicadores financieros positivos, necesitando una inversión inicial de \$13.5. Su estructura de costos se basa principalmente en el costo de remuneraciones, gasto el cual no puede ser arrastrado en el tiempo, es decir, Mamadre es una empresa la cual no puede arrastrar las perdidas en el tiempo ni cuenta con activos los cuales permitan asegurar la respuesta en caso de solicitar el financiamiento externo, considerando qué para continuar con su expansión será necesario que renuncie a su fortaleza de operación de bajo costo, de tal manera que puedan alcanzar nuevos niveles de beneficio trabajando en conjunto con un equipo de administración y ventas que encamine los esfuerzos de la institución. Sin embargo, la empresa está en un mercado creciente, con un crecimiento constante de las conexiones a internet, presentes en un mercado poco agresivo.

La supervivencia de esta empresa no está ligada solamente a sus costos, sino que también a la capacidad de adaptar sus contenidos a las tendencias exigidas por sus lectores, retroalimentándose constantemente de la información que les dejan sus visitantes, ya sea por los artículos más leídos o por el análisis de la big data extraída desde su página.

El objetivo de este documento es servir de guía para que la empresa alcance sus objetivos de crecimiento, ofreciendo una visión distinta de la crianza y orientando a quienes se encuentren en la difícil y cambiante área de la paternidad, para la cual no hay plan de negocios.

Anexos

Anexos N°1 Resultados de la Investigación de mercados

Tipo de Encuesta: Aleatoria

Formato: Digital a través de internet.

Número de Encuestados: 380 personas

Nivel de Confianza: 95%

Intervalo de Confianza: 5,03

Caracterización:

A- Edad

Edad (Años)	18-22	23-27	28-32	33-37	38-42	43-47	48 y más
Participación	3%	9%	18%	26%	22%	15%	7%

Fuente: Elaboración Propia

Un 66,58% se ubica entre los 28 y 42 años.

B- Rol de los encuestados respecto de la infancia.

Relación	Madre	Padre	Otro
Participación	58%	37%	5%

Fuente: Elaboración Propia

C- Rango de Ingresos de Encuestados (Miles de Pesos)

Ingreso	499 o menos	500 - 999	1000 - 1499	1500 - 1999	2000 y más
Participación	31,5%	47,4%	5,3%	5,3%	10,5%

Fuente: Elaboración Propia

D- Preferencias de Formato

Con el objetivo de identificar el tipo de formato que concentra las preferencias de los usuarios a la hora de buscar contenidos, a los encuestados se les solicitó identificar sus preferencias. Las respuestas arrojaron los siguientes resultados:

Formato	Audio	Texto	Video	Infografías
Preferencia	5,3%	23,3%	28,5%	42,9%

Fuente: Elaboración Propia

E- Ingreso a Mamadre

A los encuestados también se les pidió responder si hasta el momento de la encuesta habían ingresado o no a la página de Mamadre.cl, los resultados evidencian la brecha existente a la hora de visualizar estrategias de crecimiento.

	Si	No
Ingreso	26,0%	74,0%

Fuente: Elaboración Propia

F- Evaluación de MAMADRE.CL

A quienes afirmaron haber accedido a MAMADRE.CL se les pidió evaluar los contenidos en una escala de cuatro criterios: Excelente, buena pero incompleta, mediocre y pésimo.

Criterio	Excelente	Bueno	Regular	Mal
Evaluación	78,0%	22,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración Propia

G- Temática Buscadas

A los encuestados se les pidió identificar las temáticas buscadas en el último tiempo por su parte, de tal manera que el plan de negocios considere sus gustos y preferencias en el desarrollo.

Temas	Preferencia
Salud	24,0%
Nutrición	17,7%
Crianza	14,0%
Sexualidad	13,3%
Infancia	11,0%
Familia	9,0%
Embarazo	7,0%
Otros	4,0%

Fuente: Elaboración Propia

H- Valoración de Contenidos

A los encuestados se les pidió que valoraran en orden de importancia una lista de contenidos propuestos, con la finalidad de identificar las temáticas más valoradas a la hora de navegar por internet. Mediante la aplicación de una escala en la cual el 1 es lo menos valorado y 5 es lo más valorado, obteniendo un promedio

ponderado que permitiese establecer una jerarquización de las temáticas y su valoración.

Los resultados se muestran en el siguiente cuadro:

Tema	Valoración
Puerperio	3,55
Adolescencia	3,56
Fertilidad	3,56
Parto	3,62
Lactancia	3,73
Terapias alternativas	3,90
Vacunas	3,94
Enfermedades de bebe	4,00
Recién Nacido	4,00
Nutrición	4,11
Paternidad	4,11
Apego	4,17
Crianza	4,22

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°2 Crecimiento de las conexiones y proyección de la demanda.

Tasa de crecimiento método "Prómedio Ponderado"								
Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Demanda (miles de visitas)	2334	3266	5180	7170	8676	11485	12819	16127
Crecimiento		0,399	0,586	0,384	0,210	0,324	0,116	0,258
Promedio	0,325							
Factor ponderado		0,050	0,050	0,100	0,150	0,150	0,250	0,250
		0,020	0,029	0,038	0,032	0,049	0,029	0,065
Promedio Ponderado	0,261							

Fuente: Elaboración Propia

Proyección de demanda (0,261%)						
Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Visitas	216000	272442	343634	433428	546685	689538

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°3 Flujo de caja del proyecto.

Ingresar	Año	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Visitas		216.000	272.442	343.634	433.428	546.685	689.538
	Banner Principal		\$ 8.640.000	\$ 6.811.060	\$ 8.590.840	\$ 10.835.690	\$ 13.667.136	\$ 17.238.459
	Banner lateral		\$ 9.720.000	\$ 12.259.908	\$ 15.463.512	\$ 19.504.242	\$ 24.600.844	\$ 31.029.227
	Publireportajes		\$ 7.203.600	\$ 9.085.954	\$ 11.460.181	\$ 14.454.810	\$ 18.231.959	\$ 22.996.105
	Facebook live		\$ 7.560.000	\$ 9.535.484	\$ 12.027.176	\$ 15.169.966	\$ 19.133.990	\$ 24.133.843
	Asesorías		\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
	Total Ingresos		\$ 36.723.600	\$ 41.292.405	\$ 51.141.709	\$ 63.564.709	\$ 79.233.930	\$ 98.997.634
Egresos								
	Hostig anual		\$ 50.000	\$ 51.700	\$ 53.458	\$ 55.275	\$ 57.155	\$ 59.098
	Hootsuite		\$ 70.200	\$ 72.587	\$ 75.055	\$ 77.607	\$ 80.245	\$ 82.974
	Publicidad Adword		\$ 720.000	\$ 744.480	\$ 769.792	\$ 795.965	\$ 823.028	\$ 851.011
	Publicidad Face		\$ 720.000	\$ 744.480	\$ 769.792	\$ 795.965	\$ 823.028	\$ 851.011
	Oficina Virt		\$ 240.000	\$ 248.160	\$ 256.597	\$ 265.322	\$ 274.343	\$ 283.670
	Remuneración Producción		\$ 6.960.000	\$ 7.196.640	\$ 7.441.326	\$ 7.694.331	\$ 7.955.938	\$ 8.226.440
	Total Costo de Prod		\$ 8.760.200	\$ 9.058.047	\$ 9.366.020	\$ 9.684.465	\$ 10.013.737	\$ 10.354.204
	Margen de Contribución		\$ 27.963.400	\$ 32.234.358	\$ 41.775.689	\$ 53.880.243	\$ 69.220.193	\$ 88.643.430
Gastos								
	Remuneraciones Adm y ventas		\$ 34.800.000	\$ 34.800.000	\$ 35.983.200	\$ 37.206.629	\$ 38.471.654	\$ 39.779.690
	Gastos contables		\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
	Total Gastos		\$ 36.600.000	\$ 36.600.000	\$ 37.783.200	\$ 39.006.629	\$ 40.271.654	\$ 41.579.690
	Utilidad		-\$ 8.636.600	\$ 4.365.642	\$ 3.992.489	\$ 14.873.615	\$ 28.948.538	\$ 47.063.739
	Impuestos (27,5%)		\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 4.015.876	-\$ 7.816.105	-\$ 12.707.210
	Utilidad Neta		-\$ 8.636.600	\$ 4.365.642	\$ 3.992.489	\$ 10.857.739	\$ 21.132.433	\$ 34.356.530
	Inversión	\$ 13.500.000						
	Flujo	\$ 13.500.000	-\$ 8.636.600	\$ 4.365.642	\$ 3.992.489	\$ 10.857.739	\$ 21.132.433	\$ 34.356.530

Fuente: Elaboración Propia

Bibliografía

- Alvarez Polich, C. E. (2012). Evaluación Financiera de Proyectos. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- Asociación Chilena de Publicidad. (2015). Inversión publicitaria. Obtenido de <http://www.achap.cl/estudios.php>
- Banco Central de Chile. (2016). Informe de Percepciones de Negocios. Obtenido de http://www.bcentral.cl/es/DownloadBinaryServlet;jsessionid=nWohP4jHevsR3Cc_sXrj7C0t1gdjAd9FvBjP4Uxu-5RdEc4bXtv6!-223416422!NONE?nodeId=%2FUCM%2FBCCH_ARCHIVO_104337_ES&propertyId=%2FUCM%2FBCCH_ARCHIVO_104337_ES%2Fprimary&fileName=Informe_Percepciones_Negoc
- Barnard, J. (2016). Mobile internet advertising to overtake desktop in 2017. Londres: Zenithoptimedia.
- Centro de Estudios Públicos. (2016). Corrupción y Desconfianza. Obtenido de <http://www.cepchile.cl/corrupcion-y-desconfianza/cep/2016-09-06/154719.html>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México DF: Mc Graw Hill.
- David, F. R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica 11ª Edición. México D.F.: Pearson Education, Prentice Hall.
- Diario Financiero. (25/8/2016). Cobre no detiene su caída y cierra en US\$ 2,10 la libra, su menor nivel en dos meses. Obtenido de <https://www.df.cl/noticias/mercados/commodities/cobre-no-detiene-su-caida-y-cierra-en-us-2-10-la-libra-su-menor-nivel/2016-08-25/102659.html>
- Diario Financiero. (29/7/2016). Reforma tributaria trae en 2017 nueva alza de impuesto a empresas y rebaja a las personas. Obtenido de <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/actualidad/reforma-tributaria-trae-en-2017-nueva-alza-de-impuesto-a-empresas-y/2016-07-28/190838.html>
- Harold Koontz, H. W. (2012). Administración una Perspectiva Global y Empresarial. Mexico: Mc Graw Hill.

- Harvard Business School Publishing Corporation. (2009). Crear un plan de Negocios. Santiago-Chile: Impact Media Comercial S.A.
- Internet.org . (2015). State of Connectivity 2015. Facebook.
- Juridica de Chile. (2014). Código Tributario/ Edición Estudiante. Santiago: Juridica de Chile.
- Marketing Directo. (2015). La publicidad en internet superará a la TV en 2018, según ZenithOptimedia. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/la-publicidad-en-internet-superara-a-la-tv-en-2018-segun-zenithoptimedia/>
- Michel R. Czinkota, I. A. (2008). Marketing Internacional 8ª Edición. Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. (21/5/2015). Todos Juntos. Obtenido de <https://www.oecd.org/chile/OECD2015-In-It-Together-Highlights-Chile.pdf>
- Philip Kotler, K. L. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Prentice Hall.
- Puro Marketing. (2011). Generación X: una nueva raza de consumidores inteligentes y asidua a los medios digitales. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/88/10690/generacion-nueva-raza-consumidores-inteligentes-asidua-medios-digitales.html>
- Puro Marketing. (2015). Cómo los millennials consumen contenidos y por qué son tan diferentes a otras generaciones. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/47/23208/como-millennials-consumen-contenidos-son-tan-diferentes-otras-generaciones.html>
- Puro Marketing. (2015). Los baby boomers, el nuevo mercado a conquistar por las marcas. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/88/23424/baby-boomers-nuevo-mercado-conquistar-marcas.html>
- Rodríguez Valencia, J. (2007). Administración Moderna de Personal. México: Thomson Learning.
- Saieh Mena, C. (2010). Derecho para el emprendimiento y los negocios. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Sapag Chain, N. (2007). Proyectos de Inversión. Formulación y evaluación. México: Pearson Prentice Hall.

Sociedad Chilena de Enfermedades Respiratorias. (2015). Los chilenos estamos recién desarrollando una conciencia y preocupación por nuestro medio ambiente. Obtenido de <http://www.serchile.cl/home/content.php?id=211>

Soto Acosta, P. (2007). INTERNET COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETIVAS. Revista Economía y Administración nº68., 25-34.

Subsecretaría de Telecomunicaciones . (2015). Sector Telecomunicaciones . Santiago: Ministerio de transporte y telecomunicaciones.