



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

IMPLEMENTACIÓN DE APP, RED SOCIAL LAIKA

Autores: Coria Jiménez, María Celeste
Fortes, Matías Emmanuel
Merino, María Laura

Director: Fagre, Liliana

2017

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

En el presente trabajo, el lector se encontrará primeramente con una breve reseña histórica acerca del emprendedurismo, origen del término y evolución del espíritu *entreprenant*, para luego detenerse en el emprendedurismo tecnológico, que es la rama sobre la cual se encuentra inmerso el proyecto.

A continuación, se realiza un análisis profundo (apuntando a los riesgos, ventajas, y características) del diseño y desarrollo de una aplicación para dispositivos electrónicos dedicada a brindar servicios de adopción de animales callejeros, búsqueda de mascotas perdidas, servicios varios para mascotas a domicilio, guardería, búsqueda de parejas y servicios fúnebres.

Para ello se lleva a cabo una extensa investigación bibliográfica y de campo, empezando por aspectos conceptuales para, posteriormente, describir los efectos de la aplicación de dichos conceptos en la organización, funcionamiento y administración de LAIKA.

Para finalizar, se presentan los resultados del trabajo de aplicación, exponiendo las estrategias de negocios indicadas para el proyecto LAIKA.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, tal y como su nombre lo indica, constituye un importante aporte a la resolución de la problemática social referida al creciente número de animales en situación de calle, con todos los riesgos y amenazas que ello implica para la comunidad, y además el ofrecimiento de diferentes servicios para animales domésticos.

Asimismo, es una investigación que tiene por objetivo conocer y analizar los factores que influyen en una aplicación tecnológica, para obtener resultados que se puedan llevar a la práctica en el proyecto.

En este Seminario, además de esbozar el marco teórico y conceptual, se realiza un análisis exhaustivo del entorno y del proyecto Laika.

Al recabar estadísticas acerca de los emprendimientos que perduran, pudo observarse que existe una alta tasa de fracaso en los mismos. A los fines de contrarrestar esta tendencia, es que se efectúa un estudio detallado de todos los factores influyentes durante el tiempo de vida del proyecto.

En el primer capítulo se introduce lo que es el emprendedurismo tecnológico, y se tratan temas como ser su evolución y crecimiento; ventajas y riesgos de este tipo de emprendimientos.

En la segunda sección, se da inicio a la presentación del proyecto LAIKA-red social, de la relevancia y justificación del mismo; de los elementos de dicha red y los objetivos que se quieren alcanzar.

El tercer capítulo hace referencia a la estructura y cultura organizacional, realizando una descripción de la estructura, cultura y valores requeridos en el proyecto.

El cuarto y último capítulo se refiere a la estrategia de negocios del proyecto, basándose en los análisis internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). Para concluir, en la misma sección, se lleva a cabo una comparación de las posibles estrategias de posicionamiento y diferenciación y además la elección de la estrategia más conveniente para el éxito en la implementación del proyecto, con su respectiva fundamentación.

PRÓLOGO

“No fueron mil intentos fallidos; fue un invento de mil pasos.”

Thomas Alva Edison

Este trabajo se realizó para ser presentado en la materia Seminario, de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Nuestra inclinación por la temática que abarca el presente proyecto nace de la combinación entre la problemática social del creciente número de animales sin hogar, como así también de la tendencia a optimizar el cuidado y atención de las mascotas, las mejoras y servicios que ofrecen los nuevos avances tecnológicos, por ejemplo a través de distintos dispositivos (*smartphones, tablets, notebooks*, etc); que permiten acercarse a una mayor cantidad de usuarios/clientes.

El conocimiento de uno de los integrantes del grupo permitió acceder a información detallada acerca del proyecto LAIKA y, sobre esa base, desarrollar este seminario.

Asimismo deseamos agradecer, en primera instancia, a todos los integrantes de LAIKA, quienes abrieron las puertas de su proyecto, y brindaron información útil y detallada sobre la cual realizar el trabajo final.

Y por último, deseamos dar el más profundo agradecimiento a nuestra directora de Seminario, Mg. en Administración Liliana Fagre, por su tiempo, guía, paciencia y conocimientos, que resultaron fundamentales para la conclusión exitosa del presente trabajo.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN AL EMPRENDEDURISMO

TECNOLÓGICO

Sumario: 1. El emprendedurismo tecnológico. 2. Evolución y crecimiento del emprendedurismo tecnológico. 3. Ventajas y riesgos de emprendedurismo tecnológico. 4. Características del emprendedurismo tecnológico

1. El emprendedurismo tecnológico

Se concibe el Emprendedurismo Tecnológico como el deseo y la energía para iniciar el proceso de identificar, desarrollar y dar vida a una visión innovadora, una oportunidad o simplemente una mejor manera de hacer las cosas mediante el uso de la tecnología más avanzada; y cuyo resultado final es la creación de una nueva empresa.¹

El emprendedurismo es uno de los impulsores del desarrollo económico y social ya que produce un efecto multiplicador y un círculo virtuoso de generación de empleo y crecimiento en la sociedad.

Para generar acciones y condiciones que lo favorezcan, es relevante estudiar al espíritu emprendedor, que se entiende como las características de la personalidad que se manifiestan en la forma de pensar y

(1) Consultas a base de información, en internet, <http://www.citigp.net/es/pages/emprendedurismo>

actuar vinculadas con la búsqueda y el aprovechamiento de las oportunidades.

Para fomentar el espíritu emprendedor desde edades tempranas es necesario favorecer el desarrollo de los conocimientos y habilidades necesarios para la creación de empresas y generación de empleos.² Entre los rasgos que debieran disponer los emprendedores están: disposición para asumir riesgos; capacidad para movilizar los recursos humanos, técnicos y materiales para crear una empresa; capacidad de generar empleos, incluyendo el autoempleo; y el uso de la innovación como herramienta de transformación.³

El espíritu emprendedor se refiere a la forma de pensar, razonar y actuar vinculada, suscitada por la búsqueda y la consecución de una oportunidad. La búsqueda y explotación de oportunidades se identifica como principal elemento en común de los emprendedores. Dentro de la literatura sobre el emprendedurismo, se plantean siete dimensiones del espíritu emprendedor: la autoconfianza; el comportamiento innovador; la motivación de logro; la autoeficacia emocional; el liderazgo; la proactividad y la tolerancia a la incertidumbre.

La autoconfianza se refiere a la seguridad que el individuo tiene en sus capacidades como medio para conseguir un objetivo. ⁴

(2) MOLLO, G. F., (2008), El Espíritu Emprendedor en la formación de los nuevos profesionales. Un estudio comparativo entre Facultades de la Universidad Nacional de la Plata, Tesis de la Universidad Nacional de la Plata (Argentina), <http://hdl.handle.net/10915/42825>, visitado el 17 de noviembre de 2014.

GALINDO, R., y ECHEVERRIA, M. V., (2011), Diagnóstico de la Cultura Emprendedora en la Escuela de Ingeniería de Antioquía, Revista EIA, No. 15, p. 85-94.

(3) ROJAS, H., (2014), Necesario Formar jóvenes emprendedores, <http://www.educacionfutura.org/necesario-formarjovenesemprendedoresuiran/#sthashGgUSyn7z.dpuf>, 9 de septiembre de 2014.

(4) MOLLO, G. F., (2008). Op. Cit.

El comportamiento innovador es la habilidad de la persona para generar muchas alternativas.

La motivación de logro es concebida como el deseo que tienen ciertas personas para mejorar el resultado de sus acciones y sentirse responsables de las mismas; es la necesidad de perseguir y alcanzar objetivos y ascender en la escala del éxito.

La autoeficacia emocional es el proceso que inicia, evita, inhibe, mantiene o modula la ocurrencia e intensidad o duración de los sentimientos, estados, emociones fisiológicas, procesos atencionales, estados motivacionales y otros concomitantes conductuales de la emoción que permiten lograr la adaptación afectiva biológica o social, o el logro de metas individuales; dicho de otra manera, es la capacidad de los sujetos para controlarse en situaciones agobiantes.

El liderazgo es la facultad de un individuo para influir en el comportamiento de otra persona apelando a sus habilidades interpersonales.

La proactividad es la capacidad de ver el camino hacia adelante y tomar acciones en el presente, para llegar a la meta establecida de una manera efectiva.⁵

2. Evolución y crecimiento del emprendedurismo tecnológico

El primer antecedente del término emprendedor (del francés, *entrepreneur*) no lo encontramos en la literatura económica, sino en los relatos que describían las gestas militares en la Francia del siglo XVII. Se hacía allí referencia a las personas que se comprometían a conducir expediciones militares.

(5) GALINDO, R., y ECHEVERRÍA, M. V., (2011). Op. Cit. pág. 85-94.

Luego en el siglo XVII Cantillón hace su aporte y en el siglo XIX Say, quiénes reunieron los conceptos de riesgo empresarial en la producción y en la administración; como así también se comienza a asociarlo con la innovación.

A principios del siglo XX Schumpeter⁶ identificó el papel que tienen los emprendedores en el desarrollo económico al iniciar cambios que abren nuevas posibilidades económicas y tecnológicas a través de nuevos bienes, métodos de producción, mercados, fuentes de suministro o formas de organización. Desde entonces, diferentes conceptos, estrategias y modelos se han utilizado en la teoría y en la práctica para explicar y fomentar el emprendedurismo.

En la década del noventa, el estudio de los factores determinantes de la creación de empresas empieza a tomar importancia, periodo en el que Europa tuvo su peor desempeño económico desde la Segunda Guerra Mundial. No es sorprendente que en los países europeos, la política estuviera orientada a la estabilización económica por medio del fortalecimiento del emprendedurismo, es decir, con la creación de nuevas empresas.

El emprendedurismo tecnológico sirve como herramienta clave para lograr el crecimiento y desarrollo económico, especialmente en aquellos países que tienen un sector industrial débil o poco dinámico.

(6)La Cultura Emprendedora y la Gestión de la Calidad como Antecedentes de la Innovación en las MiPyMEs , financiado por el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) 2013- 2014, Registro IDCA 857.

Desde 2006 a la fecha se comenzaron a encontrar importantes avances en la actividad emprendedora en Argentina; ayudando a lograr resultados sostenibles en el tiempo⁷ a diferentes sectores económicos.

Los argentinos son considerados emprendedores por naturaleza. Sin embargo, muchos emprendimientos no logran mantenerse o crecer por falta de inversores en las etapas tempranas de los proyectos y/o por falta de planificación en su implementación.

Hoy no hay excusas para que un emprendedor no pueda arrancar un negocio. Hace años, el costo de iniciar una pequeña empresa de tecnología era muy alto.

La definición de *start-up* (empresa emergente), según el *British Dictionary*, es la acción o proceso de poner algo en marcha; negocio recientemente establecido. En este último tiempo ha tomado fuerza la idea de start-up como una etapa de innovación, que no necesariamente depende de su tamaño ya que puede comenzar siendo una Pyme o una gran empresa.

La empresa emergente es el prototipo moderno de una futura empresa consolidada en el mercado global; es una *concept company* o *modelo de laboratorio* de lo que algún día podría convertirse en una empresa consolidada: es decir, sostenible y escalable.

La transformación que ha experimentado Internet ha influido y afectado positivamente a las empresas emergentes con base tecnológica: los factores sobresalientes de esta evolución van desde mayores eficiencias en

(7)DRA. LE. María Eugenia Borghi, Emprendedurismo y desarrollo económico, un modelo, <https://z0741.cponline.org.ar/loader/nocache/congresos/material/10economia/borghi.pdf>, consultado 11/03/17

fijación de precios, hasta cruce de información efectiva entre oferta y demanda; además, se registra importante evidencia del crecimiento de la “Big Data” (conocimiento real y sistematizado de las tendencias de un mercado y del comportamiento del consumidor), con la consecuente reducción de tiempos en producción y procesos libres de pago, y una ganancia, además, en la exposición de marca en Internet.

Hoy, fundar una *start-up* es menos costoso y más accesible, ya que se puede acceder a inversores o fuentes de capitales. En los dos últimos años surgieron en Argentina 1.420 *start-up*’s (a razón de dos por día).

La mayoría de los emprendimientos que surgen en Argentina tienen que ver con las finanzas y las energías renovables. Pero también hay buenos negocios que surgen fuera de los grandes centros urbanos para cubrir necesidades básicas.

3. Ventajas y Riesgos del emprendedurismo tecnológico

3.1 Ventajas del emprendedurismo tecnológico

Al hablar del emprendedurismo se pueden enumerar, al menos, dos o tres beneficios. Sin embargo, también trae consigo ciertos riesgos, puesto que, al zarpar al mar de lo desconocido en un mundo de cambios constantes y muchas veces difíciles de advertir, al no contar en muchas oportunidades con conocimientos, herramientas y experiencias necesarias para el negocio en cuestión, se corre peligro de naufragar a mitad de camino.

Al centrarse específicamente en el emprendedurismo tecnológico, se encuentra una serie de razones que lo hacen especialmente interesante. En este sentido, Ariel Arrieta, co-fundador y CEO de *NxtpLabs.*, proporciona 5 ventajas para introducirnos en el emprendedurismo de base tecnológica:

1. Más económico de producir: hasta no hace muchos años atrás, cuando una empresa de base digital daba sus primeros pasos debía desembolsar cientos de miles de dólares para la adquisición de insumos (servidores, software de base de datos). A eso debía sumarse el pago de alrededor de \$40000 mensuales por una velocidad de conexión de 64K, lo cual era muy deficiente.

Hoy en día se puede eliminar todos esos costos gracias a la renta de servidores en la nube, lo que permite trabajar directamente en la web sin necesidad de guardar los archivos en el sistema y compartirlos al instante con quién se desee, tener una conexión de Internet de banda ancha por una mínima parte de aquellos costos y haciendo uso de software libre.

Y no se menguan simplemente los costos de software: con el establecimiento de negocios digitales se genera un ahorro importante en la construcción de una sede física, el reclutamiento, selección y capacitación de empleados y mantenimiento del local comercial.

Concluyendo: es mucho más económico y rápido armar una tienda on-line que edificar una tienda física.

2. El mercado es global: se puede lograr un mayor y mejor impacto en el público objetivo. Esto depende en gran medida de la capacidad de comunicación del equipo para con sus clientes. Esta característica es de considerable importancia a la hora de incrementar el tamaño de la cartera de clientes, como así también las posibilidades de contacto y facturación, una característica propia del *e-commerce*.

La globalización del mercado no sólo hace alusión a la captación de consumidores o usuarios finales del producto o servicio, sino también a localización y establecimiento de lazos comerciales hacia atrás, como son los proveedores de sistemas, y con inversionistas dispuestos a arriesgar su

capital en la empresa. También permite la fijación de cuadros publicitarios en el sitio web de la empresa por parte de otras organizaciones que funcionan dentro de la región de sus operaciones.

3. Un ecosistema con herramientas efectivas: otro factor que hace especialmente atractivo el emprendimiento tecnológico es la multiplicidad de recursos en el entorno para poder crecer rápida, ordenada y adecuadamente. Inversores, programas de capacitación para todos los niveles de la empresa y una sociedad cada vez más apegada a la realización de negocios y pago de impuestos y servicios de forma digital sin necesidad de salir de casa, hacen de este tipo de emprendimiento un negocio interesante.

4. Más desafiante: el mercado tecnológico empuja constantemente al emprendedor a innovar y lo mantiene estimulado, lo cual constituye una característica fundamental a la hora de marcar la diferencia en el proceso de consolidación del negocio. La constante capacitación del personal y de la dirección, una atenta vigilancia a las últimas necesidades del mercado, como así también una continua actualización de los recursos, forman en conjunto el arma más poderosa a la hora de competir y lograr una ventaja permanente sobre la competencia. La capacidad de innovación se encuentra íntimamente vinculada a qué tan bien identificado se tiene el problema que se quiere solucionar con el servicio desarrollado y la calidad del mismo.

5. Lo que importa es el equipo: el activo más importante de la empresa es la capacidad de ejecución del personal: la captación de usuarios, crecimiento de ventas, contratos con otras empresas para realizar publicidad en el sitio web de la organización para conseguir fondos adicionales, la aptitud para llegar y mantenerse en el punto de equilibrio hacen de las personas un eslabón indispensable, sin el cual, por muchas herramientas tecnológicas y recursos que se posea, el negocio se torna inviable.

En la actualidad, un inversor puede invertir una cifra relativamente pequeña (para el sector), entre 25000 y 50000 dólares, como capital inicial para que un grupo de emprendedores inicie una compañía de base tecnológica y multiplique ese capital cientos de veces.⁸

3.2 Riesgos del emprendedurismo tecnológico

Anteriormente se presentaron las ventajas que tiene el embarcarse en un proyecto de base tecnológica.

Sin embargo, como todo emprendimiento, no hay que pasar por alto el hecho de que también conlleva ciertos riesgos, los cuales muchas veces son tan elevados que anulan los pros y matan al proyecto incluso antes de nacer.

Por riesgo se entiende cualquier hecho o acontecimiento contraproducente que limita o evita la consecución de los objetivos mercantiles de la empresa.

Seguidamente se presentan los peligros tecnológicos que se dividen en los siguientes ítems:

1. Patentes: si la idea tecnológica es lo suficientemente revolucionaria, es absolutamente necesario intentar protegerla, ante la posibilidad que la competencia decida copiar la idea antes de haber podido rentabilizar la inversión inicial. En Estados Unidos, por caso, cabe la posibilidad de comprar la patente, aunque hay que tener presente que el proceso es lento y requiere un desembolso considerable de dinero. Esto

(8) Consultas a base de información, en internet, <http://www.buenosnegocios.com/notas/517-5-razones-ser-un-emprendedor-base-tecnologica>, 10 de febrero de 2017.

hace las veces de barrera para algunas empresas, lo que las lleva a no efectuar la erogación hasta tanto no estar lo suficientemente seguros de la viabilidad y rentabilidad del negocio. En muchos otros países no existe la posibilidad de protección en este sentido y hay que esperar que no surja un competidor fuerte en poco tiempo.

2. País inadecuado para el lanzamiento de la *start-up*: muchos emprendimientos necesitan de un entorno adecuado para nacer y crecer. Estos factores ambientales incluyen mentores, consultores, inversores y socios que aporten al correcto desarrollo del proyecto. Un aspecto muy importante que requiere prestarle especial atención son los usuarios, puesto que, en muchos casos, los usuarios del país en el que se quiere fundar la *start-up* no hayan adoptado en grado suficiente el lado tecnológico necesario para que surjan los *earlyadopters* (primeros usuarios), protagonistas necesarios para llegar a la franja mayoritaria de la comunidad.

3. La tecnología se come el modelo de negocio: el progreso tecnológico (relevante, vistoso y aparentemente necesario) no conduce necesariamente que la empresa consiga rédito económico. Existen dos motivos para esto:

a. El usuario no está dispuesto a pagar por ello, o el costo es demasiado alto.

b. No hay un perfil de negocio dentro de la empresa que analice las necesidades reales del mercado para que se aplique correctamente al producto o servicio.

4. Problemas de comunicación: pueden presentarse de manera interna y de manera externa:

a. El departamento I+D o desarrollo de producto no logra que los responsables comerciales puedan sacar el máximo provecho a la tecnología diseñada.

b. La empresa no sabe cómo comunicar al mercado de forma clara las ventajas de utilizar su producto/servicio. Es decir, no se tiene en claro como difundir la propuesta de valor de la tecnología de manera clara y precisa hacia los segmentos de mercados potenciales.

5. Dificultades con el primer inversor: cuando los emprendedores cerraron la primera ronda de financiación hicieron demasiadas concesiones para conseguir el dinero y el inversor logra hacerse con demasiados privilegios dentro de la organización. Eso puede representar un obstáculo en futuras rondas necesarias para que el emprendimiento llegue a ser un negocio rentable y perdurable en el tiempo.⁹

En cuanto a los riesgos propios del emprendedurismo tecnológico, se pueden nombrar los siguientes:

➤ Una interfaz inadecuada: la falta de una señalización óptima para guía del usuario puede redundar en el abandono de la aplicación por parte de éste último. Se debe tener presente que no todas las personas, sobre todo las mayores, son hábiles manipuladores de dispositivos y aplicaciones tecnológicas. Este hecho puede traer aparejada una consecuencia indeseable: el rechazo del público a usar la aplicación en cuestión.

➤ Falla en la conexión inalámbrica: si bien este riesgo no depende directamente de la aplicación, sino del servidor que provea de conexión al usuario (particularmente cuando se use los datos móviles del dispositivo, si se trata de un *Smartphone*), afecta -y mucho- a lo que hace el uso de la aplicación. Si el usuario no puede usar el programa en el momento que lo

(9) Consultas a base de información, en internet, <http://tiempodenegocios.com/los-5-peligros-de-una-startup-tecnologica/> 12/03/2017

deseo y debe aguardar a encontrarse en un sitio con conexión Wi-Fi, lo más probable es que en algún momento se resigne y eventualmente termine por renunciar definitivamente al uso de la aplicación.

➤ Logotipo y diseño web: la era digital trajo consigo el concepto de que todo entra por los ojos. Y los servicios ofrecidos on-line no son la excepción: un diseño básico, apagado, carente de impacto visual para el público, hace que éste se sienta poco atraído. Una mala inversión en el diseño de la aplicación, o la no-inversión, quizás ahorre a la empresa unos cuantos billetes al principio, pero no se equiparará nunca a las pérdidas ocasionadas posteriormente.

➤ Publicidad y auspiciantes: Como en todo emprendimiento, el aporte de capital por parte de los emprendedores no suele ser suficiente para financiar el proyecto, razón por la cual se busca el apoyo económico de marcas relacionadas con la actividad. Se debe seleccionar cuidadosamente estos socios, ya que de ellos depende en gran medida que la aplicación sobreviva y crezca. En nuestro caso, un auspiciante podría ser una marca de alimentos para animales. Una mala elección podría ser perjudicial para ambas partes, generando pérdidas de tiempo y fundamentalmente de dinero.

Como se observa, el hecho de emprender un proyecto tecnológico no es tan sencillo. Por un lado, una ventaja importante es que no se requiere demasiado esfuerzo, de tanta inversión en activos físicos como si es el caso de las empresas dedicadas a la comercialización de productos, y por el otro lado, se logra llegar a una mayor masa de clientes en menos tiempo.

Sin embargo, todo esto quizá pueda contribuir a nublar el juicio del emprendedor y motivarlo a iniciar las actividades de una manera apresurada sin detenerse a pensar minuciosamente en los riesgos, los cuales, es importante decirlo, no son tan evidentes a simple vista y no se toma real

conciencia de ellos hasta que la organización se encuentra en un verdadero problema, bien sea de infraestructura, de mercado o económico.

El principal capital de una empresa *start-up* de base tecnológica radica en el factor humano: la economía del conocimiento y la innovación constantes son protagonistas excluyentes en el crecimiento de la organización y la captación de clientes, aunque tampoco hay que dejar de prestar atención a las herramientas. Una infraestructura adecuada y un clima laboral donde se promuevan ideas constituyen el complemento ideal para el funcionamiento correcto de la organización.

Las ventajas son infinitas para una empresa dedicada al mundo tecnológico, siempre y cuando se tenga bien definido el objetivo, el camino a seguir para alcanzar ese meta, se cuenten con las herramientas y el conocimiento necesario, cuando haya conciencia clara y precisa del marco legal y exista una comunicación fluida entre todos los miembros de la organización y desde ésta hacia el mundo exterior.

4. Características del emprendedurismo tecnológico

El emprendedurismo tecnológico ocupa un lugar particular dentro del emprender comercial general.

Todos los proyectos a emprender requieren de ciertas características en común: activos, procesos, personas que trabajen por y para el emprendimiento y, por último, socios. Seguidamente se detallan cada uno de ellos:

- Activo. Un activo es un bien que integra el patrimonio y que es puesto a trabajar para lograr los ingresos que mantienen su funcionamiento.

Cabe destacar la clasificación de los activos en tangibles e intangibles. Todas las organizaciones, sino la mayoría, comparten los

recursos físicos: un edificio donde funcionen las instalaciones, maquinarias para elaborar los productos, las materias primas, sillas, escritorios, computadoras, teléfonos, vehículos para la distribución de los productos terminados, etc.

Dentro de los activos intangibles encontramos una combinación que marca la diferencia: el tándem marca-reputación. En este aspecto es en donde confluyen y se vislumbra el correcto funcionamiento de los ingredientes: activos-procesos-socios-personas.

Las preguntas que deben responderse en este aspecto son las que encontramos a continuación:

¿Qué conocimientos específico tiene nuestra empresa en relación al sector?

¿Qué fórmulas de producto, diseño, estética o tecnología específica distinguen a nuestra empresa?

¿Tiene nuestra empresa una reputación consolidada?

¿Qué máquina, instalación, edificio o ubicación representan un diferencial respecto a la competencia?

El conocimiento es un recurso esencial para la organización bajo estudio. En base a aquel es que se logrará construir y ofrecer un servicio de calidad, acorde a las necesidades y demandas de los usuarios. Será fundamental hacerse de personas con pericia tecnológica de punta que marquen el diferencial respecto a la competencia.

Asimismo, es menester elaborar un programa sencillo en cuanto a diseño y una interfaz de fácil utilización por parte del usuario, ya que esto

constituye un punto clave a la hora de la elección de una aplicación y la construcción de un posicionamiento y reputación favorables.

Si bien a simple vista la elección del emplazamiento del edificio de la compañía no reviste mayor importancia por tratarse de una empresa de servicios tecnológicos, lo es desde el punto de vista del reclutamiento y selección del personal. No es lo mismo una zona rural que una gran urbe, donde es mucho más factible encontrar ingenieros informáticos, analistas en sistemas y especialistas en tecnología de la información.

Así, se concluye que el activo de mayor importancia para el emprendimiento es el conocimiento tecnológico, el cual es de sensible importancia para innovar continuamente.

- Procesos. En este apartado entra en juego la determinación de la organización de la empresa. La administración de la ubicación de oficinas para reducir al mínimo posible la distancia existente entre ellas, el uso de una Intranet para una mejor comunicación on-line de los diferentes sectores y compartir documentos relacionados al funcionamiento de la compañía y, lo más importante, la planificación y ejecución de las sucesivas etapas para desarrollar el programa de la empresa.

Las preguntas inherentes a este aspecto son:

¿Qué procesos crean más valor para nuestros clientes y son competitivamente únicos?

¿Estamos mejorando nuestros procesos de manera continua?

¿Cuán lejos están nuestros competidores de implementar nuestros procesos?

¿Qué estamos haciendo para cuando ese proceso no sea un diferencial?

Una definición concisa de los procesos a seguir en una empresa dedicada a servicios tecnológicos como la nuestra es fundamental.

- Personas. La piedra angular de toda empresa, sin lugar a dudas. Por muchos recursos físicos y facilidades tecnológicas que haya a disposición, si no se cuenta con hombres y mujeres eficientes, leales y perseverantes, con buenas habilidades de comunicación, creativos e innovadores, ejecutivos, empleados y administrativos con ambición, deseo de progresar, con interés en aprender y enseñar, la empresa presentará serias dificultades para alcanzar sus objetivos a largo plazo. A todos ellos la organización debe cautivar, retener y enriquecer.

Aquí es donde se plantean y responden cuestiones tales como:

¿Qué cualidades distintivas tiene nuestra gente en relación a la competencia?

¿Qué sabemos hacer que no sepan los otros?

¿En qué sector de la organización está esta gente?

¿Qué política implementa la empresa para mantener y desarrollar esos diferenciales de gente? ¿Cómo busca, incorpora y retiene a las personas con esas cualidades?

Las organizaciones capaces de dar respuestas precisas y bien argumentadas a estas preguntas son las que perduran en el tiempo. Realizan un análisis interno continuo para localizar dónde se encuentran las fortalezas y debilidades personales de la organización conforme el entorno

va cambiando merced de las tendencias del momento, para así potenciar las habilidades y contrarrestar las carencias transformándolas en fortalezas.

Dentro del emprendedurismo tecnológico, este ítem definitivamente ostenta una preponderancia de vital importancia respecto del resto de los emprendimientos dedicados a los productos/servicios, puesto que los conocimientos, habilidades técnicas y tecnológicas son los elementos diferenciales de la empresa. Todas las organizaciones cuentan con computadoras de escritorio y *tablets* de última generación, y el personal utiliza *smartphones* para comunicarse, enviar y recibir *e-mails* al instante en cualquier lugar del mundo donde se encuentre; pero las cualidades subjetivas e inherentes a cada individuo serán las que marquen la diferencia respecto a la competencia.

- **Socios.** En el sentido más estricto de la palabra, un socio es una persona física con la cual se reparte la propiedad de la organización, lo que supone la división de las tareas de administración, ejecución y control de las operaciones que lleva a cabo la compañía. A su vez, visto desde el punto de vista de las relaciones comerciales con otras empresas, los socios son personas físicas u organizaciones sin cuya relación el negocio en cuestión no podría sobrevivir, mucho menos lograr una distinción en el mercado, ya sea que se dediquen al mismo rubro o no.

En la primera situación descrita, se aconseja que el número de socios no sea mayor a dos personas. ¿Por qué? Porque ocurre que muchas veces, todo lo que hay que controlar dentro de una empresa puede ser demasiado para una sola persona, y más de dos personas pueden estorbarse. Este consejo aplica fundamentalmente a proyectos empresariales que están dando sus primeros pasos y que aún no están consolidados.

En el caso de los proyectos apoyados en Internet, como el que se está abordando, es importante que uno de los dos socios sea técnico y el otro no. Con un socio técnico, un socio comercial e ideas creativas, el proyecto tiene serias posibilidades de alcanzar el objetivo.

Otro aspecto fundamental es la confianza. Es de vital importancia que el socio elegido sea alguien con quien se pueda establecer una discusión constructiva de manera abierta, sin cuestionar el trabajo del otro, y con un diálogo fluido. Si estas características no se cumplimentan, quizás sea hora de cambiar de socio. Y realizar un cambio de socio con el camino ya emprendido y con los primeros obstáculos aún por sortear, es una pérdida de tiempo y dinero, y definitivamente un dolor de cabeza muy grande. (Roberto Pérez, 25 años, cofundador de *iClicko*, empresa de base tecnológica en la que se desarrollan comunidades verticales. Su proyecto más ambicioso es *Erasmoo*s, una comunidad de estudiantes internacionales que recientemente fue elegida como finalista en la II edición del BBVA *Open Talent*- artículo extraído de la página loogic.com)

Un socio también puede encontrarse fuera de la propia organización. No es necesario que tenga participación en las decisiones de la alta gerencia, que conozca los procesos de la empresa ni mucho menos la remuneración del personal.

Un socio es, fundamentalmente, alguien que aporta lo que la empresa no puede comprar: socios proveedores de materias primas, de distribución de productos finales o, simplemente comerciales.

A la hora de buscar socios, hay que hacerse una serie de preguntas:

¿Cuáles son los socios que nos permiten construir una oferta diferencial y que no podríamos incorporar como proveedores?

¿Para quiénes somos un posible socio estratégico?

¿Cuáles son las áreas de nuestro modelo de negocio que se potenciarían con un socio estratégico?

¿Qué damos, qué recibimos (en ese orden)?

¿Qué más podemos dar?

¿Qué tenemos nosotros que pueda servirle a nuestro potencial socio?

¿Qué le podemos ofrecer?

¿En qué parte o en qué actividades de las que desarrolla le puede servir lo que nosotros tenemos o hacemos?

Y la clave a la hora de analizar y seleccionar socios no está en centrarse en las propias necesidades, sino en las del potencial socio: nadie quiere asociarse con nadie si no tiene nada que ganar. Es como aplicar los principios del marketing, solo que en lugar de dirigirnos a potenciales consumidores, apuntamos a futuros socios: entender sus necesidades y atacarlas. Simplemente hay que buscar; muchas veces, en las personas u organizaciones en las que menos se cree que se puede esconder un socio estratégico.

En el capítulo siguiente se expondrá el Proyecto Laika, emprendimiento de base tecnológica.

CAPÍTULO II

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO LAIKA

Sumario: 1. Presentación del proyecto Laika. 1 .a. Relevancia y justificación. 1.1. a. Formulación del tema. 1.1. b. Objetivo general. 1.1. c. Objetivos específicos. 1 .b. Elementos de la red social. 2. Plan estratégico sectorial

1. Presentación del proyecto Laika

Es un proyecto presentado al *Fonsoft* (Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software), el cual promueve los proyectos de innovación para la generación de productos, servicios, sistemas y soluciones en tecnología de la información y las telecomunicaciones a través de una incubadora tucumana llamada AETTI (Asociación de empresas tucumanas de tecnología de la información).

Fue presentado en Convocatoria Emprendedores FONSOFT 2015 C2 fase 3 finalizada el 9/10/2015.

El nombre del proyecto tiene sus orígenes en la perra Laika, una canina soviética de origen callejero que se convirtió en el primer ser vivo terrestre en orbitar la Tierra. Lo hizo a bordo de la nave soviética *Sputnik 2*, con fecha de despegue el 3 de noviembre de 1957. Sin embargo, su heroica historia no tendría un final feliz: Laika moriría en órbita.

1. a. Relevancia y justificación

1.1.a. Formulación del tema

El proyecto Laika Social surge de observaciones a consumidores, los cuales fueron sufriendo un cambio actitudinal progresivo en las relaciones de las personas para con sus mascotas. Hoy en día, los animales son considerados miembros integrales de las familias a nivel mundial y en algunos países, la disminución de los índices de natalidad de seres humanos fue acompañada con un incremento en la adquisición de mascotas en los hogares.

Argentina es el país que marca tendencia en Sudamérica, alcanzando la importante cifra del 78% de hogares con mascotas, siendo el perro el animal preferido. Este resultado surge de una encuesta realizada por la empresa *Millward Brown Argentina*. Otro dato interesante que surge de investigaciones, es que el 70% de los perros pasa la mayor parte del tiempo dentro de la casa, y para el caso de los que viven exclusivamente en ella, el porcentaje es del 40.

También cabe mencionar el creciente número de servicios y/o productos relacionados al cuidado de los animales. Aquellos abarcan desde productos destinados a cubrir las necesidades básicas como lo son la alimentación, salud e higiene, hasta aquellos rubros más novedosos dentro de los cuales es posible encontrar belleza, moda o juguetes; incluso se ha observado un aumento en actividades comerciales que ofrecen adiestramiento, seguros de salud y sepelio, entre otros.

De esta manera, queda evidenciada la tendencia a la humanización de las mascotas que comparten el techo y las costumbres del hogar con sus dueños.

La mitad de los perros de los hogares argentinos pertenecen en su mayoría a las razas Caniche, Labrador, Ovejero alemán y Cocker. La proporción de perros de raza es superior en Capital Federal y en los niveles socioeconómicos más altos (C1/C2: 66%).

Sin embargo, en la Argentina existe la propensión a integrar a la familia a un animal mestizo. Un gran porcentaje de los perros y gatos que llegan a un hogar, lo hacen como un regalo o son adoptados.

En los últimos años se han creado numerosas empresas, organizaciones, asociaciones y agrupaciones en distintos sectores tendientes a solucionar aspectos vinculados a las necesidades de los animales. En muchos casos, Internet ha desempeñado un rol destacado al poner al servicio de las diferentes organizaciones la posibilidad de creación de sitios web o aplicaciones vinculados a la creciente demanda que generan los animales. Estos enlaces son destinados en su mayoría a asuntos de índole concreta como, por ejemplo, la adopción de animales callejeros. Sin embargo, al presente, no existe un sitio que englobe gran parte de los temas relacionados a los animales.

En base a lo expuesto, resulta importante la creación de una red de integración que permita nuclear todos aquellos aspectos concernientes a las necesidades de los animales que abarquen desde servicios veterinarios cercanos, *pet-shops*, hasta procesos de adopción; y que además se pueda interactuar entre las personas con afinidades o propósitos similares.

1.1 b. Objetivo general

Resolver las necesidades y demandas de las familias que tienen mascotas en sus hogares o que desean colaborar con aquellos animales sin hogar a partir de la creación de una red social multiplataforma.

1.1. c. Objetivos específicos

- Desarrollar una plataforma simple y de uso fácil que satisfaga las necesidades de los visitantes.
- Crear una red social que simplifique la generación de contenidos, permita la compra - venta y la creación de diferentes servicios.
- Plantear un plan estratégico para la fidelización de los visitantes.

1. b. Elementos de la red social

La red social, contiene los siguientes módulos:

a) Módulo de administración de usuarios. Este módulo permite la administración total de los usuarios.

- Alta de los usuarios.
- Modificación de los usuarios
- Baja de los usuarios.

Para poder distinguir los permisos de los diferentes usuarios, se tipifica en:

- Administradores
- Público en general
- Empresas que estarán dentro de la red social.

b) Módulo de administración de la configuración de la red social. Este módulo permite administrar las configuraciones que regirán en la red social. Entre las principales configuraciones están las de seguridad y la capacidad de colocar los módulos en distintas posiciones.

c) Módulo de respaldo y restauración de datos. Permite crear y configurar políticas de respaldos automáticos. Además, otorga la posibilidad de restaurar los mismos. Esta opción está sólo habilitada para el administrador.

d) Módulo de estadísticas. Permite configurar distintas variables para obtener estadísticas de los accesos a la red social como sus interacciones. Se pueden crear diferentes filtros.

e) Módulo de *dashboard*. Administra las opciones que se irán visualizando de los diferentes usuarios de la red social.

f) Módulo de video y foto. Permite a los usuarios poder subir fotos y videos. La IA evitará fotos o videos repetidos. En este módulo también está la posibilidad de compartir las fotos y videos con otros miembros de la red.

g) Módulo de interacción entre usuarios. Permite a los usuarios chat y el envío de mensajes entre sí. Dentro del chat están permitidos envíos de imágenes, videos y audios.

h) Módulos de gamificación. Los usuarios pueden aprender y divertirse a la vez con diferentes técnicas y tecnologías de gamificación.

i) Modulo de *Market Place*. Permite altas, bajas y modificaciones de los productos que serán comercializados dentro de la red social. El servicio también está disponible para veterinarias y tienda de mascotas que deseen promocionar sus productos.

j) Módulo de gestor de contenidos. Permite altas, bajas y modificaciones de los artículos que podrán ser visualizados dentro de la red social:

i) Información sobre mascotas extraviadas

ii) Información sobre el cuidado, adiestramiento, accesorios y servicios.

iii) Consultas, consejos y novedades.

k) Módulo de administración de servicios. Permite habilitar y deshabilitar diferentes servicios dentro de la red social. Los servicios serán aquellas opciones que estarán disponibles para los usuarios que les permitirán ser utilizadas con los demás usuarios de la red. Entre los principales servicios estarán los siguientes:

i) Servicios a domicilio. Permitirá a los usuarios publicar servicios para los animales como ser paseos, control del hábitat, higiene, salud y cuidado.

ii) Guardería. Los usuarios podrán ofrecer lugares disponibles para ser utilizados como guarderías cuando los dueños de las mascotas no pueden cuidar de las mismas.

iii) Servicios fúnebres. Publicaciones y promociones de servicios de sepelios para los animales fallecidos. También se podrá publicar en el *dashboard* un mensaje para el animal fallecido.

iv) Búsqueda de parejas: permitirá publicar y promocionar servicios de búsqueda de parejas de las mascotas.

v) Búsqueda de hogar para mascotas.

Los módulos fueron descriptos de manera secuencial siendo los Módulos de administración de usuarios, de administración de la configuración de la red social y Módulo de respaldo y restauración de datos los esenciales para el funcionamiento de la red social. Al ser un sistema estructurado en

módulos, la ventaja es que permite agregar más módulos sin afectar el funcionamiento total de la red social.

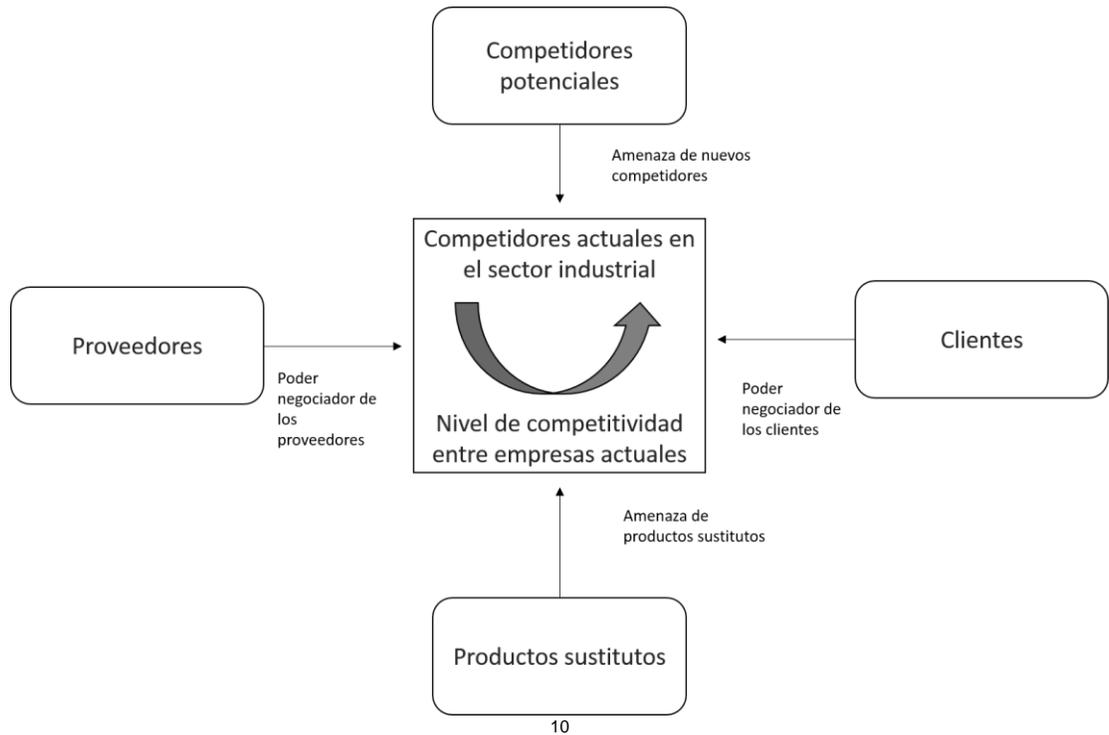
2. Plan estratégico sectorial

El mercado potencial para este proyecto surge de la observación de una tendencia mundial vinculada a la humanización de las mascotas que comparten el techo y las costumbres del hogar con sus dueños. Por el lado de la oferta, se presenta un creciente número de servicios y/o productos relacionados al cuidado de los animales, los cuales abarcan desde productos destinados a cubrir las necesidades básicas (alimentación, salud e higiene) hasta aquellos más novedosos (belleza, moda, juguetes), hasta servicios que ofrecen adiestramiento, seguros de salud o de sepelio, etc., que a partir de una nueva propuesta el Proyecto Laika buscará satisfacer.

Para realizar un análisis estratégico sectorial, se utiliza el Modelo de las 5 Fuerzas de Michel Porter, el cual ayudará a determinar la incidencia de dichas fuerzas en la rentabilidad del proyecto.

El poder de las cinco fuerzas (ver gráfico 1) determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor.

Dichas fuerzas se describen a continuación:



- Amenaza de la entrada de nuevos competidores: Es importante la identificación de los competidores claves de la empresa. Aquí es donde realmente se mide una empresa con otra para comprobar si su producto realmente es rentable o no. Además, se mide el atractivo que tiene con los clientes al ponerse cara a cara con otras organizaciones,

Este tipo de amenaza puede depender de las barreras de entradas. Hay 6 tipos de barreras diferentes: las economías de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

- La economía de escalas. Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.

- La diferenciación de productos. Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente, se puede revalorizar ante los ojos de los compradores buscando el producto de mejor calidad.
- Las inversiones de capital. En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos, lo que puede hacer que sobreviva ante las más pequeñas y similares.
- Ventaja de costos. Esta barrera juega a favor cuando las otras empresas no pueden emular el precio de los productos porque cuentan con costos más elevados.
- Acceso a los Canales de Distribución. Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución, es complicado que puedan aparecer competidores y, sobre todo, que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las empresas el tener que compartir costos de promoción, de distribución y reducción de precios en general.
- Política gubernamental. Este punto puede jugar a favor, ya que en muchos puntos, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes muy estrictas.

Respecto de la amenaza de nuevos competidores que atacan a Laika, luego de una investigación, se pudo dar con empresas que se dedican a la misma actividad o similares, entre las cuales están: los *websites* Mascotaya.com y Solopatitas.com. Estas organizaciones tienen una línea de negocios que abarca venta de productos y accesorios para mascotas. Si bien no ofrecen aún todos los servicios con los que actualmente cuenta Laika, de expandir sus actividades podrían convertirse en su potencial amenaza.

En contrapartida, la empresa podría acceder a nuevos capitales a través de inversores y aceleradoras (líneas de subsidios), tanto públicas como privadas, que le permita financiar nuevas operaciones, como así también abrirse a nuevos mercados nacionales e internacionales, lo que constituiría una barrera de entrada a potenciales organizaciones competidoras, y les dificultaría asomarse al nivel de operaciones de Laika.

- **Poder de negociación de los clientes:** los clientes detentan un poder de negociación obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios y condiciones de pago más favorables.

Es importante llegar a encontrar clientes que tengan poca capacidad de influencia negativa en las decisiones de la empresa.

Se trabaja cerca de los clientes para obtener una mayor fidelidad mediante publicidad, mayores y mejores servicios, garantías extendidas o valores agregados.

Los usuarios de la red social Laika no son clientes que cuenten con un poder de negociación que condicione sus actividades, puesto que es un público que tiene una alta empatía por las mascotas, y el precio no sería un factor limitante para ellos a la hora de adoptar, comprar mascotas, productos o accesorios en línea. Desde el punto de vista económico, los clientes no constituyen un factor que limite ni las tarifas ni las operaciones.

- **Productos sustitutos:** los productos sustitutos limitan las posibilidades, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar. Los productos sustitutos requieren una mayor atención desde el punto de vista estratégico ya que los mismos pueden generar una caída en las ventas.

Se puede identificar diferentes sustitutos para Laika, como ser las asociaciones que se encargan de conseguir hogares para los animales como ser Patitas en la calle, Cadena Mascotera Tucumán, grupos de Facebook como por ejemplo Perros y Gatos perdidos en Tucumán o Animales perdidos Tucumán, personas que, sin formar parte de agrupaciones dedicadas a la entrega de animales en adopción, asisten al segmento peatonal de calle Muñecas en la capital provincial los fines de semana para dar con familias que deseen adoptar algún animalito, y las veterinarias que ofrecen servicios que cubren necesidades similares (como la ventas de productos, suministro de información y novedades) .

Si bien existen todos estos sustitutos, Laika afronta esta fuerza brindando un servicio diferencial que les permite a los clientes encontrar todos estos servicios en un solo lugar y con una plataforma simple de usar, con una interfaz clara y adaptable para cualquier nivel de usuarios informáticos.

- Rivalidad entre empresas existentes: En este punto, se encontraron diferentes plataformas que ofrecen servicios similares a los de Laika.

Se descubrieron competidores existentes de diferentes plataformas como ser: redmascotera.com, que tiene su origen en la ciudad de Buenos Aires y ofrece servicios similares pero no el *pack* con el que cuenta Laika, como ser *e-commerce*. Asimismo, la misma ofrece servicios de adopción o de búsqueda de animales perdidos.

En el mismo sentido, se pudo dar con una *website* denominada mascotasya.com, la cual opera en el ámbito internacional y cuenta no sólo con servicios de adopción para animales sin hogar, sino que también se dedica al comercio en línea de productos varios (comederos, bebederos,

juguetes), alimentos e información para dueños de mascotas referidos a diversos temas, como por ejemplo, cuidado y adiestramiento de animales.

La rivalidad en una industria usualmente toma forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas (por ejemplo, la competencia de precios, las batallas publicitarias, los lanzamientos de productos). Esta situación tiende a intensificarse a medida que las empresas comienzan a sentir mayor presión competitiva para mejorar su posición.

Si bien Laika aún no es una empresa con un posicionamiento definido, la organización aspira a lograr un fuerte vínculo con los clientes basándose en una estrategia orientada a la diferenciación, y ofreciendo productos con una excelente relación precio-calidad.

- Poder de negociación de los proveedores: en este sentido no se encontró una fuerte barrera que impida llevar a cabo las actividades planeadas.

Dado que Laika será una organización con funcionamiento on-line, el servicio de red y conexión a Internet no suponen mayores inconvenientes a la hora de operar. Será cuestión de contratar una empresa de servicios de conexión inalámbrica de alta velocidad y con un sistema lo suficientemente sólido para evitar caídas que pueden ocasionar cortes temporales en el servicio. Este aspecto se menciona en la sección referida a riesgos de *start-up*'s tecnológicas, puesto que un sistema de baja calidad puede generar malestar en los potenciales clientes y hacer que se vuelquen hacia empresas competidoras.

Tal vez el escollo de mayor importancia está dado por los proveedores de productos para mascotas. En este sentido, y dada la numerosa cantidad de posibles proveedores, una táctica sería firmar un convenio con una empresa en particular dedicadas a la comercialización de

dichos objetos, la cual suministre los productos en cuestión, a bajo costo, a cambio de exclusividad de marca. Todo esto, por supuesto, posteriormente de una profunda investigación, comparación y análisis de las ofertas de las empresas interesadas en ser proveedora de Laika.

Una vez finalizado el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se puede decir que Laika será capaz de neutralizar o disminuir el efecto de las mismas mediante la selección de una estrategia de diferenciación, basada en la alta calidad de sus productos y servicios, la cuál será descripta en detalle en el capítulo 4 del presente trabajo.

CAPITULO III

ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL PROYECTO LAIKA

Sumario: 1. Estructura. 1.1. Descripción Organizacional. 1.2. Cultura organizacional. 1.2. a Características de la cultura organizacional. 1. 2.b. Cultura requerida para el proyecto. 1. 2.c. Valores

1. Estructura

1.1. Descripción Organizacional

Las organizaciones necesitan tener una finalidad, una necesidad del porqué de su existencia y de lo que desea realizar. Necesita definir su misión, visión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional. Sin una misión clara la organización estará a la deriva, a merced de los vientos, como lo describe Idalberto Chiavenato.

Para el autor Carlos Cleri, la Misión, Visión y los Valores compartidos son el alma de la empresa, su moral, su carácter, su espíritu, su identidad diferenciadora y su poesía. Son activos no tangibles pero de vital importancia para animar y dar coherencia y moral al esfuerzo de alto rendimiento de las personas en la empresa. La falta de valores, genera empresas desalmadas, anodinas, deshumanizadas, fragmentadas, con personas desanimadas y equipos desmoralizados. Entonces, es importante

para toda empresa determinar una Visión (qué quiere ser la organización), Misión (qué es hoy la organización) que ayuden a fijar su rumbo, a definir claramente sus objetivos que deriven en la formulación de una estrategia que permita el cumplimiento de dichos objetivos.

Asimismo, la estructura de una organización hace referencia a la forma del sistema organizativo destinada a garantizar la eficacia de la consecución de sus objetivos.

A continuación se define la visión y misión de Laika:

-Visión

Ser la plataforma digital de referencia de todo lo relacionado al mundo de las mascotas.

-Misión

La misión del actual proyecto está enfocada en brindar la mejor plataforma que permita a los dueños de mascotas llevar el control de las actividades de su mascota desde cualquier lugar, hacer las compras para cubrir las necesidades de las mismas y, adicionalmente, proporcionar información de marcas de productos para mascotas, veterinarios y todo lo vinculado a las mascotas en la ciudad en que se encuentren.

En cuanto a la estructura, Laika está compuesta por dos áreas:

- Área de programación y tecnología: encargada de todo lo que respecta a la programación propiamente dicha y a investigar sobre nuevas tecnologías para estar en constante innovación, ya que si no se innova constantemente las empresas de este tipo pueden llegar a fracasar.

- Área de administración: enfocada en todo lo que respecta a documentación, planificación, control de gastos y rendiciones de cuentas.

En el futuro, una vez lista la *app* para sus primeros usos, se creará el área de marketing. La misma tendrá entre sus funcionales la búsqueda de nuevos clientes, la satisfacción y fidelización de los clientes, el diseño e implementación de eventos y campañas publicitarias.

1.2. Cultura organizacional

Los miembros de una organización vienen de un orden social natural (sociedad) y se involucran a un ente social creado (empresa) y la consecuencia es una mezcla de conductas impactadas bidireccionalmente entre lo espontáneo -orden social- y lo creado –organización- (García, 2007).

La concepción *tayloriana* de distinguir entre los miembros que piensan y otros que ejecutan, delimitan la cultura organizacional al interior de la misma, ya que se despoja de la concepción del ser humano de elaborar la concepción de sí mismo y, por tanto, de sus valores y principios, que según las normas e interacciones grupales (de ámbito exclusivamente laboral) pueden llegar a ser compartidos.

Dentro de la gerencia estratégica en los años ochenta, Porter se refirió a la diferenciación, que son los atributos específicos que son valorados por un segmento importante del mercado. Sin embargo, el mismo autor sostiene hoy en día que la ventaja competitiva sostenible se logra cuando la organización es única, y esto se puede alcanzar mediante la cultura organizacional.

Hofstede afirma que la cultura organizacional tiene los elementos holísticos –es más que la suma de las partes-, históricamente determinada –refleja el pasado organizacional-, relacionada con antropología –símbolos y rituales-, construcción social –la interacción entre los colaboradores forman la organización-y es blanda y difícil de modificar.

De esta manera, podemos decir que la cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos que constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

A su vez, la cultura es un componente activo y movilizador, que puede estar o no formalizado, y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte la sociedad.

Dentro del concepto de cultura organizacional, hay que considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema.

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.¹¹

1.2. a. Características de la cultura organizacional

Según Cornejo Álvarez, Alfonso es de suponer que la cultura organizacional contiene elementos de la estructura y de los procesos, y que desde esta perspectiva se la puede comprender para administrarla, y no solo como el simple intercambio de ideas, valores, códigos de conducta de un grupo de personas.

(11) Grupo de Investigación AdGeO:(2010) Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional, Edición electrónica gratuita.

La cultura organizacional manifiesta cómo cada organización interactúa con su ambiente.

La misma presenta seis características principales:

1) Regularidad en comportamientos observados: existe un lenguaje común entre los participantes con terminologías propias y rituales que tiene que ver con las conductas y diferencias.

En Laika existe un lenguaje común entre los miembros que trabajan con pasión para resolver todas aquellas necesidades que poseen los clientes.

2) Normas: patrones de comportamientos que incluyen guías respecto a la manera de hacer las cosas. Las mismas forman parte de la esencia de cada integrante que forma del equipo de Laika. Normas que se respetan, que guían el accionar de cada día y que a su vez son transmitidas tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.

3) Valores dominantes: valores básicos de la organización y que se espera que sus participantes compartan. Por ejemplo, en Laika la meta principal es brindar un servicio y producto de alta calidad, así los clientes queden conformes, vuelvan a elegirla y la recomienden. Establece fundamentalmente una ética responsable de sus integrantes, como así también el respeto.

4) Filosofía: políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados y/o clientes. La misma se ve muy relacionada con los valores de quienes trabajan y serán detallados posteriormente en el trabajo.

5) Reglas: guías establecidas referidas al comportamiento dentro de la organización que permitan una convivencia armoniosa entre los

partícipes, para así aumentar la productividad y no verla afectada negativamente, con el fin también de evitar posibles disturbios entre los colaboradores de toda la empresa y trabajar en un ambiente de paz, armonía y tranquilidad.

6) Clima de la organización: sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras, a los clientes, a los proveedores, etc.

Se busca en Laika un clima dinámico, en el que los participantes se sientan cómodos e inspirados a aportar siempre nuevas ideas o puntos de vistas que hagan de ésta una gran organización. La comunicación es el elemento esencial en la organización para generar un excelente clima.

1.2. b. Cultura requerida para el proyecto

Existen distintos tipos de culturas organizacionales según Likert:

1) Autocrática coercitiva: es un sistema administrativo autocrático, fuerte y muy arbitrario que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Hace uso del poder coercitivo para influir por medio de castigos y recompensas. Generalmente, se encuentra en industrias donde predomina la mano de obra y tecnología rudimentaria, como la de la construcción civil o en la producción del campo.

2) Autoritario benevolente: Es un sistema administrativo autoritario con una pequeña variante con respecto al coercitivo anteriormente mencionado; es menos rígido y más condescendiente. Se lo encuentra en las empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada.

3) Consultivo: Es un sistema más participativo que autocrático, se busca una participación en los trabajadores, representa un relativo descenso

de arbitrariedad de la organización. Se halla en empresas de servicios como bancarios o financieros.

4) Participativo: Es el sistema administrativo democrático y abierto. Existen objetivos consensuados entre los diferentes grupos y directivos. Está presente en empresas de servicios de consultoría o que utilizan tecnología sofisticada, personal muy especializado y calificado.

La cultura requerida para Laika estaría ubicada entre los sistemas consultivos y participativos, porque utiliza el modelo de organización grupal donde cada grupo de trabajo se relaciona con el resto de la empresa proporcionando al sistema una dinámica totalmente nueva de eficiencia y productividad que permita satisfacer objetivos individuales y colectivos. Las personas se ayudan entre sí y consensuan juntos los objetivos; la comunicación formal e informal es el elemento esencial dentro de Laika.

También, se trabajará constantemente con los integrantes, tanto para incorporar la cultura a cada uno de ellos y hacerlos sentir parte, como así para tenerla muy arraigada en la forma de trabajar.

Se manejará una política de puertas abiertas y trabajo en espacios compartidos y abiertos a la creatividad, de modo que todos los empleados puedan contribuir a la organización.

Las jornadas laborales serán flexibles y se trabajará con *OKRs* (*Objectives and Key Results*, Objetivos y Resultados Clave, en inglés) los cuales permiten alcanzar resultados por medio de la definición de métricas específicas que concentran todos los esfuerzos de los empleados hacia sus logros.

Los OKR son objetivos asociados a diferentes resultados clave. Los resultados clave son indicadores medibles que nos permiten saber cuál es el progreso de cada uno de los objetivos. Los OKR ayudan a las empresas a

aumentar la transparencia, concentrarse en lo que es más importante y motivar a sus propios empleados. Un OKR está compuesto, entonces, por un objetivo y al menos un resultado clave, aunque por norma general suelen tener entre tres y cuatro. Por ejemplo:

Objetivo: Mejorar la percepción del producto entre los clientes antes de fin de año.

- Resultado clave: Aumentar en un 5% la satisfacción de los clientes.
- Resultado clave: Aumentar el uso de la plataforma un 25%.
- Resultado clave: Aumentar el número de recomendaciones en un 15%.

En cuanto a la vestimenta, cada integrante podrá asistir con ropa en la que se sienta cómodo, a menos que tenga una reunión con un cliente, en cuyo caso deberá adoptar un estilo formal.

Se realizará una reunión semanal conjunta con todas las áreas para plantear nuevos objetivos semanales y ver cómo se van desarrollando los objetivos anteriormente establecidos, hacer un análisis y medir el desempeño de cada área. Todas las áreas tendrán que conocer los objetivos de las demás.

El establecer una cultura organizacional única y compartida por los miembros permitirá definir de manera clara y firme el rumbo a seguir en el

corto, mediano y largo plazo, brindando una especial ventaja competitiva: su identidad.¹²

1.2. c. Valores

Uno de los elementos destacados de la cultura organizacional son, sin dudas, los valores: el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en una organización. Los valores dirigen a las organizaciones.

Cada organización define sus propios valores. Debe destacarse que, en la medida que los valores de una organización estén en concordancia con los valores de los miembros y socios, la organización se verá más fortalecida.

Entre estos valores morales y normas de conducta organizacionales se pueden mencionar, como ejemplo, los siguientes:

- Importancia de ejecutar el trabajo bien desde la primera vez.
- Creencia en una calidad superior.
- El cliente es primero.
- Creencia en la innovación.
- Creencia en la comunicación honesta.
- Excelencia a través del mejoramiento continuo.
- Sentido de pertenencia a la organización.

(12) CHIAVENATO Idalberto, Administración de recursos humanos, Editorial McGraw-Hill, Capítulo 5- Pagina 169 (España 2007)

- Cada uno se siente dueño de la organización.
- Respeto mutuo.
- Integridad.
- Trabajo en equipo.
- Igual oportunidad para todos.
- Conducta ética responsable.
- Protección ambiental.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo.
- Diversidad
- Liderazgo participativo.

A continuación se destacan los principales valores que tendrán todos los integrantes de Laika.

1. Integridad y Honestidad: Se basa en mantener una comunicación directa y sincera con todas las personas con que se relacione. Cumplir las promesas que se hacen tanto a socios como clientes y hacer todo lo posible para honrar dichos acuerdos con la más alta calidad. Ser como uno se presenta ante los demás: no solo parecer, sino también ser.

2. Confianza y comunicación: este punto está relacionado con lo mencionado anteriormente. Ninguna organización perdura en el tiempo de manera exitosa si no está compuesta por miembros que valoren las relaciones significativas. Es cierto que todas las organizaciones son como una gran familia, compuestas por personas con roles bien definidos y personalidades varias, y así también se procura crear un ambiente donde todas las personas puedan manifestar lo que sienten por más duro que sea, siempre dentro de los límites del respeto.

3. Transparencia: el concepto de la transparencia está más vinculado con la alta dirección y consiste en comunicar a los subordinados lo

que realmente está sucediendo dentro de la empresa, tanto a nivel estructural como operativo y los consiguientes resultados, sin guardar secretos. Esto genera un ambiente favorable donde puedan surgir ideas con mayor fluidez que contribuyan a mejorar el funcionamiento de la institución.

4. Orientación al cambio: disposición para correr riesgos a los cambios, cooperando proactivamente en el aprendizaje e incorporando nuevas tecnologías, productos y servicios.

5. Respeto: trato educado y cuidadoso hacia los integrantes, las mascotas y clientes.

6. Responsabilidad social: contribuir con el desarrollo de la calidad de vida tanto de las mascotas como de la sociedad.

CAPITULO IV

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS DEL PROYECTO LAIKA

Sumario: 1. Análisis FODA. 1.1. Estrategias de negocios. 1.1. a. Estrategia de diferenciación. 1.1. b Estrategia de posicionamiento

1. Análisis FODA

Un programa efectivo de trabajo debe tener una visión clara del futuro y un plan bien concebido que describa los pasos a seguir ahora y en los años siguientes y, aunque es indiscutible que los planes pueden cambiar, el cambio puede hacerse de manera controlada sobre la base de información previamente recolectada.

Por eso, es necesario realizar previamente un análisis que brinde información relevante poder definir los siguientes pasos y evaluar en qué situación se encuentra la organización en ese momento.

Las estrategias deben estar diseñadas a partir del análisis del entorno externo e interno de la empresa. Es por eso que previamente a definir las se utiliza el análisis FODA, una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones situacionales de una organización. Las cuatro variables de este análisis son FORTALEZA, OPORTUNIDAD, DEBILIDAD Y AMENAZAS. El estudio de las fortalezas y debilidades hace referencia a las cualidades y aspectos internos de la empresa, en tanto que las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites

determinados por el sector productivo a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

La calidad, cantidad y oportunidad de la información que sea capaz de generar o recopilar una empresa respecto a su entorno, representa uno de sus más valiosos activos, y puede ser aprovechada tanto para identificar oportunidades claras y prever impactos como para establecer pronósticos futuros. Entre más información se posea acerca del entorno de una organización, mejores serán las decisiones que se tomarán.

A continuación se definen cada variable del análisis FODA:

A) Fortaleza. Son los puntos fuertes de una organización, es decir, características propias que permiten producir beneficios presentes y futuros. Las fortalezas pueden identificarse en forma de recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.

Fortalezas de Laika.

- Accesibilidad mediante web y App móvil disponible para sistemas operativos Android e iOS.

- Uso: diseño sencillo y amigable para su fácil empleo.

- Apariencia: diseño atractivo e intuitivo.

- Conocimientos técnicos del equipo de trabajo, comprensión acabada sobre distintos aspectos del negocio.

- apoyo de la incubadora AETTI

B) Debilidad. Es en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable; denota una desventaja ante la competencia. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando están bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas, éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc.

Debilidades de Laika:

- Alto Riesgo por tratarse de un proyecto nuevo e innovador (etapa de introducción de desarrollo de productos; alta inversión, baja rentabilidad)
- Alto requerimiento de capital de trabajo para el primer año del proyecto.
- limitación en el crecimiento del negocio por la capacidad que tiene actualmente

C) Oportunidades. Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización, y pueden ser cambios o tendencias. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero, en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa.

Oportunidades de Laika

- Inexistencia de aplicaciones (app) orientadas a la comunidad mascotera.
- Mercado en constante crecimiento desde lo tecnológico y cambios en los hábitos de consumo.

- Avances tecnológicos acompañados con la mayor aceptación por parte de los usuarios/clientes.

- Escalabilidad y posibilidad de crecimiento exponencial del producto a nivel mundial.

- Posibilidad de realizar convenios con instituciones y organizaciones que trabajan para el bienestar de las mascotas.

- Lanzar nuevos productos/servicios. Por ejemplo, introducir una tarjeta de beneficios para los socios Premium de Laika.

- Lanzar e-commerce.

D) Amenazas. Son factores del entorno que ponen en riesgo el logro de los objetivos establecidos; pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia. Las amenazas también pueden aparecer en cualquier sector, y pueden manifestarse en la tecnología, una competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc.

Es importante detectar las amenazas de manera temprana para poder disminuir el riesgo para la empresa.

Amenazas de Laika

- Resistencia al cambio, por ejemplo a la innovación, por parte de los usuarios.

- Competidores sustitutos (indirectos en relación al negocio, no al producto): por ejemplo, otros medios de comercialización.

- Ingreso de Potenciales Competidores que están en otras plazas/mercados.
- Políticas que favorezcan más aún a nuevos emprendedores tecnológicos.
- Fuerte incidencia de la globalización, acelere la entrada de nuevos competidores.¹³

1.1 Estrategias de negocios

Las estrategias que desarrollan las empresas son un factor fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se tiene o no éxito. Es de suma importancia que las empresas puedan identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente.

La estrategia competitiva consiste en tomar medidas para encontrar una posición defendible en una industria, para poder afrontar con éxito las cinco fuerzas competitivas y de este modo conseguir un mayor beneficio para la empresa. Aunque Porter admite que las compañías han descubierto varios caminos para poder conseguir tal fin, insiste en que sólo hay tres estrategias de negocios, para lo cual la empresa debe decidir cómo competir y con cuál estratégica lograr superar a sus competidores. Las posibilidades son: estrategia líder en costos, estrategia de diferenciación o enfoque o segmentación.

(13) Consultas a base de información, en internet, <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf> - consultada 14/10/17

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estratégico Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

14

Liderazgo en costos

Según Porter, consiste en lograr el liderazgo total en costes en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. El nivel de costo es un arma con la que la empresa puede defenderse de sus competidores puesto que sus bajos costos le permiten obtener beneficios con respecto a los demás. Generalmente, los factores que conducen hacia una posición de costos bajos también conducen a la creación de barreras de entrada en cuanto a economías de escala o de ventajas de costo como se mencionó en el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Finalmente, una posición competitiva en costos normalmente posiciona a la empresa favorablemente frente a productos sustitutos de los competidores. Pero este tipo de estrategia no es para cualquier empresa: la misma deben tener una participación elevada en el mercado para que pueda ser rentable.

Estrategia de diferenciación

(14) Grafica. Fuente- Estrategias genéricas de Porter.

La estrategia de diferenciación consiste en poner todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa. Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores.

Si los consumidores logran percibir y poner en valor esas diferencias entonces podrá ser muy rentable respecto a la competencia. La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia, por el valor agregado que le confiere. Esto se produce porque para el cliente, el valor que le supone los servicios o producto diferenciado es tal que satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio de la competencia y por ello, es capaz de pagar una cantidad mayor.

Enfoque (segmentación o especialización)

El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico: igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades.

En lugar de intentar atraer a todos los compradores ofreciendo costos bajos o bien productos o servicios únicos, la compañía especializada pretende servir únicamente a un tipo de comprador. Al concentrarse en ese mercado más estrecho, una compañía especializada puede perseguir el liderazgo en costos o la diferenciación con las mismas ventajas y desventajas que los líderes absolutos en costos y los diferenciadores.

1.1 a. Estrategia de diferenciación

Antes se abordaron las distintas alternativas de estrategias de negocios. En este apartado se desarrollará la estrategia de diferenciación de Porter para comprender porque Laika optó por dicha estrategia.

Se partirá desde las guías de exclusividad en las que se apoya Porter para explicar las razones fundamentales por las que consigue se consigue la diferenciación. Las mismas son:

- Elecciones de políticas: dada la gran diversidad de políticas que puede adoptar la empresa, la misma deberá ser coherente y ayudar con la estrategia de diferenciación que se quiere adoptar. Las políticas de Laika estarán orientas a la satisfacción y gran experiencia que tendrán los clientes con la aplicación, como así también una política de seguridad para proteger los datos de los clientes. La Responsabilidad Social Empresarial será el marco de actuación dentro del cual se desarrollan los objetivos estratégicos de Laika, para contribuir al desarrollo humano sostenible a través de la generación de valor social y mascotas.

- Eslabones: La forma en que una empresa explote las interrelaciones tanto internamente o en su relación con proveedores, distribuidores o clientes, puede ser vital para el logro de la diferenciación. Como se mencionó anteriormente cuando se habló del modelo de las 5 fuerzas de Porter se señaló que no habría mayores problemas con los proveedores puesto Laika será una organización con funcionamiento on-line, el servicio de red y conexión a Internet no suponen mayores inconvenientes a la hora de operar. Se contratará una empresa de servicios de conexión inalámbrica de alta velocidad y con un sistema lo suficientemente sólido para evitar caídas que puedan ocasionar cortes temporales en el servicio. Del mismo modo que la relación con los clientes será tal que no puedan influir de forma negativa en las decisiones de la empresa.

- **Tiempo.** Si una empresa, por el hecho de ser la primera es capaz de lograr cierta diferenciación y de mantenerla en el tiempo, podrá utilizar este argumento para sustentar su ventaja competitiva. Es fundamental que la diferenciación de la empresa pueda perdurar en el tiempo. Las estrategias diseñadas buscan tener una perdurabilidad en el tiempo, que la lleve a ser líder y diferenciables con respecto a la competencia, brindando un combo de servicio y experiencias únicas.

- **Ubicación.** El lugar geográfico donde se emplace Laika no es determinante. Al ser una *app* esta podrá ser utilizada en cualquier momento y lugar, ya que es una plataforma virtual con acceso on-line. Sí al inicio estará disponible en la provincia de Tucumán, pero con grandes posibilidades de expansión tanto nacional como internacional.

- **Efectos experiencia y aprendizaje.** Aprender y tener experiencia en la forma de producir mejor no tiene como consecuencia únicamente reducciones en los costes, puede conseguir productos con características y especificaciones distintas a los de la competencia, logrando así la diferenciación. A través del tiempo, Laika irá observando que desean y que funcionalidades de la *app* son las que más se utilizan y en base a eso se irá mejorando su performance como así también se irá aprendiendo cómo reducir los costos de la empresa.

- **Integración.** La integración vertical u horizontal, puede resultar una oportunidad decisiva para la diferenciación al proporcionar una capacidad de control. En este caso se puede analizar realizar alianzas claves para lograr alguna integración.

- **Escala.** El alcance proyectado seguramente contribuirá a que escalablemente se reduzcan los costos en la empresa, y así aumentar los beneficios de la misma.

- **Factores institucionales.** La forma en que una empresa se relaciona con los gobiernos, las instituciones o incluso con los sindicatos o

asociaciones profesionales, puede ser aprovechada para conseguir la diferenciación. Una de las diferencias que también se desea lograr es a través de convenios con asociaciones mascoteras, con instituciones públicas y con empresas privadas con similares propósitos.¹⁵

La empresa decide utilizar una estrategia competitiva de diferenciación como se desarrolló en el punto anterior. A continuación se desarrollará la estrategia de posicionamiento que reforzará “la diferenciación” que busca Laika.

1.1. b. Estrategia de posicionamiento

Una vez que se ha obtenido toda la información sobre la situación actual de la empresa y se han identificado y evaluado a las fuerzas competitivas, se debe diseñar estrategias que le permitan a la empresa conseguir una ventaja competitiva sobre las demás ofreciendo a los consumidores un mayor valor.

Además de definir a quién/es se quiere llegar, se debe decidir qué posicionamiento se desea. El posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor, es decir, el modo en el que es definido por los consumidores según atributos especiales.

El posicionamiento consta de tres fases: identificar las distintas ventajas competitivas sobre las que crear el posicionamiento, elegir las ventajas competitivas adecuadas, y seleccionar una estrategia de posicionamiento general.

(15) KOTLER Philips y ARMSTRONG Gary, Marketing, (2004), Marketing, No. 10, Edición Pearson, (Madrid, 2004)

- Identificar las distintas ventajas competitivas sobre las que crear el posicionamiento, es decir, reconocer las ventajas sobre los competidores que se obtiene ofreciendo a los consumidores un valor mayor, puede ser mediante precios bajos, o generando unos beneficios mayores que justifiquen unos precios más altos.

- Seleccionar adecuadamente las ventajas competitivas

¿Qué diferencias se pueden promocionar?

No todas las diferencias se pueden promocionar, deben ser significativas y creativas. Por lo tanto se debe seleccionar cuidadosamente el modo en que se diferencia del resto.

La diferencia debe ser:

Importante: debe generar un valor agregado al cliente.

Distintiva: los competidores no deben ofrecer esa misma diferencia.

Superior: la diferencia es superior a la que ofrecen los demás competidores.

Comunicable: deber ser comunicable y ser visible por los consumidores.

Exclusiva: los competidores no puedan copiar fácilmente la diferencia.

Asequible: los compradores se permitan pagar por la diferencia

Rentable: la empresa pueda introducir la diferencia de forma rentable.

Analizando Laika las diferencias factibles son:

La primera diferenciación es con respecto a la plataforma digital sobre la que trabaja. Ésta proporciona una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

Otra diferenciación es el servicio. Laika brinda un combo de servicios que ninguna otra competencia actualmente está ofreciendo.

Y por último resaltar en base a su imagen, ya que Laika desea transmitir una imagen de concientización con respecto a la adopción y cuidado de las mascotas.

A continuación se desarrollan cada diferencia por separado:

A. Diferenciación por la multiplataforma digital:

Importante: al ser una plataforma digital, se genera un valor agregado al cliente, ya que el mismo puede ingresar a la plataforma desde cualquier lugar y en cualquier hora. Esto brinda una gran comodidad para los clientes.

Distintiva: es distintiva porque la competencia no ofrece el conjunto de servicios en una plataforma digital.

Superior: es superior puesto que actualmente se está utilizando cada vez más los servicios vía internet.

Comunicable: esta diferencia puede ser percibida y captada por los clientes. Al igual que es de fácil comunicación y difusión sobre la forma en la que opera.

Exclusiva: la plataforma no puede ser fácilmente replicada por parte de la competencia.

Asequible: es muy probable que los clientes prefieran pagar una diferencia por este servicio, ya que brinda una mayor comodidad para ellos. Por ejemplo, entrar desde cualquier lugar y buscar una mascota para adoptar, es más cómodo que asistir a los lugares donde se pueden encontrar las mismas.

Rentable: la utilización de ésta plataforma le resulta rentable a Laika.

B. Diferenciación con respecto a los servicios brindados: combo de servicios.

Importante, distintiva y superior: este combo de servicios genera un valor agregado para el cliente, porque, en vez de buscar cada servicio por separado en distintas empresas, puede encontrar todos juntos en un solo lugar. Esto genera una diferencia distintiva con respecto al resto de los competidores.

Comunicable: cada servicio es fácilmente notificado a los clientes.

Exclusiva: el conjunto de servicio es exclusivo, puesto que están seleccionados luego de una investigación realizada para saber qué es lo que más necesitan las personas que tienen mascotas o las que buscan tenerlas.

Asequible: al poder contratar cómodamente diferentes servicios, es probable que los clientes no tengan problema con la diferenciación en el precio con respecto a la competencia.

Rentable: fue estudiado y evaluado para que la plataforma sea rentable.

C. Diferenciación con respecto a la imagen: generar concientización con respecto a la adopción

Importante y distintiva: como se mencionó anteriormente, hay un cambio actitudinal en la sociedad con respecto a las mascotas, y a través de esta aplicación se está generando un valor agregado con respecto a la concientización sobre la adopción que se quiere lograr.

Superioridad: generar concientización hace a Laika superior respecto a la competencia que no tiene ese objetivo, el de concientizar.

Comunicable: esta concientización es comunicable y visible para la sociedad en su conjunto, a través de la publicidad.

Asequible y rentable: concientizar genera una buena imagen de marca. Y esto termina produciendo indirectamente beneficios económicos para la empresa.

Si bien hay especialistas que dicen que es mejor elegir una diferenciación y explotarla agresivamente, hay otros que dicen que, por el contrario, las empresas deben posicionarse con más de un diferenciador. En este caso se explotarán las distinciones antes mencionadas.

- Selección de una estrategia de posicionamiento general.

Los consumidores suelen elegir aquellos productos o servicios que les ofrecen mayor valor. De este modo se buscará posicionar la marca entorno a aquellos beneficios claves que generen una real Propuesta de Valor para los clientes respecto a la competencia para lograr el posicionamiento general.

La siguiente figura muestra las alternativas en torno a las cuales puede una empresa concretar el posicionamiento general:

		Precio		
		Más	Igual	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Igual			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

16

Las opciones son:

Más por más: se debe ofrecer el mejor producto o servicio por un precio más alto, para así cubrir los costos más elevados.

Más por lo mismo: se puede atacar al competidor con este posicionamiento introduciendo una marca de calidad comparable, pero con un precio más económico.

Lo mismo por menos: puede constituir una propuesta de valor muy poderosa al ofrecer lo mismo que la competencia pero por un precio más bajo.

Menos por mucho menos: requiere la satisfacción de los requisitos de menor rendimiento o menor calidad de los consumidores a un precio muy inferior.

Más por menos: ofrecer un beneficio mayor que el de la competencia a un precio más bajo. Resulta complicado a menudo para las empresas el cumplir con este posicionamiento.

Se acordó que Laika se posicione con la estrategia más por lo mismo. Ya que si bien tiene una excelente propuesta de valor a partir de las diferenciaciones que se resaltaron, se ofrecerá más beneficios a un igual coste que la competencia; esto se hará porque también se busca contribuir a una mejor calidad de vida de las personas, cuidando y siendo socialmente responsables.

Para continuar con el desarrollo estratégico de posicionamiento para la empresa se realiza la declaración del posicionamiento.

Declaración de Laika:

Es una plataforma de fácil acceso que permite entrar desde cualquier dispositivo en cualquier momento y que ofrece un combo de servicios completos para las mascotas

Una vez definida la declaración el último paso es elegir el modo de aplicación y comunicación de la estrategia escogida.

Todos los esfuerzos del *marketing-mix* (producto, precio, promoción y plaza) deben estar orientados hacia el apoyo de la estrategia de posicionamiento elegida.

CONCLUSIÓN

El presente Trabajo de Seminario tuvo como objetivo llevar a cabo una extensa investigación bibliográfica y trabajo de aplicación, para poder brindar aportes relevantes para empresas tecnológicas. Como se estableciera en el Capítulo I, el emprendedurismo es uno de los impulsores del desarrollo económico y social, ya que produce un efecto multiplicador y un círculo virtuoso de generación de empleo y crecimiento en la sociedad, y es por ello que es importante apostar y apoyar al crecimiento de este tipo de empresas.

Por otro lado, se plantearon los aspectos formales que debe contemplar toda empresa en sus inicios para asegurar su permanencia en el tiempo, puesto que esta formalización genera credibilidad y confianza, brinda una buena imagen empresarial, ayuda a acceder a capital mediante, por ejemplo, aceleradoras o entidades bancarias, y le permite lograr alianzas estratégicas con otras empresas. Es decir, formalizar tiene un sin fin de beneficios.

En este Seminario se seleccionó, dentro de las opciones de estrategias de negocios, la estrategia de diferenciación para ser implementada por Laika.

El beneficio de plantear adecuada y claramente una estrategia de diferenciación y de posicionamiento basada en distintas “diferencias” es lograr la sustentabilidad del negocio.

A continuación se sintetizan los aportes del presente Trabajo:

1. Desarrollo sobre emprendedurismo, en particular el tecnológico. Analizando las ventajas y riesgos de este tipo de emprendimientos.

2. Formulación de la Visión y Misión, respetando la esencia de Laika

-Visión

Ser la plataforma digital de referencia de todo lo relacionado al mundo de las mascotas.

-Misión

La misión de nuestro proyecto está enfocada en brindar la mejor plataforma que permita a los dueños de mascotas llevar el control de las actividades de su mascota desde cualquier lugar, hacer las compras para cubrir las necesidades de las mismas y, adicionalmente, proporcionar información de marcas de productos de mascotas, veterinarios y todo lo vinculado a las mascotas en la ciudad en que se encuentren.

3. Establecimiento de Valores para Laika:

1) Integridad y Honestidad

2) Confianza y comunicación

3) Transparencia

4) Orientación al cambio

5) Respeto

6) Responsabilidad social

Los cuales fueron descritos en el capítulo III del presente trabajo.

4. Definición de aspectos claves para una adecuada Cultura

Según el estudio de los tipos de cultura que existen, para Laika se considera ideal una cultura consultiva y participativa: un modelo de organización grupal donde cada grupo de trabajo interactúa con el resto de la empresa proporcionando al sistema una dinámica totalmente nueva de eficiencia y productividad que permite satisfacer objetivos individuales y colectivos. Los objetivos son consensuados y la comunicación formal e informal es el elemento esencial en este emprendimiento.

5. Análisis FODA

Como resultado de este análisis se pueden resaltar las siguientes

- Fortalezas: características y beneficios de la *app*. Trabajar con una incubadora para el seguimiento de la implementación del Proyecto.
- Debilidades: riesgo por ser un proyecto innovador, etapa de introducción de desarrollo de productos y con todo lo que eso implica, alta inversión inicial
- Oportunidades: constante crecimiento en la demanda de *app* y grandes avances tecnológicos. Poca rivalidad en este tipo de emprendimiento tecnológico orientado a la comunidad mascotera. Escalabilidad del proyecto. Incorporar nuevos productos/servicios.

- Amenazas: competidores sustitutos, ingreso de nuevos competidores en los mercados que está presente fundamentalmente Laika. Políticas gubernamentales que bajen las barreras de entrada.

6. Selección de la estrategia de negocio, diferenciación

Luego, como se mencionó anteriormente, las estrategias que desarrollan las empresas son fundamentales para tener conocimiento y entender cómo éstas van a competir en el mercado, ya que de las mismas dependerá si se tiene éxito o no.

Es de suma importancia que las empresas puedan identificar y definir la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente. Y es por eso que se analizó cuidadosamente qué tipo de estrategias de negocio serían las más adecuadas para el proyecto.

Es así que se determinó en el Capítulo IV del presente trabajo que Laika implementará una estrategia de diferenciación, la cual comprenderá tres estrategias de diferenciación bien definidas, a saber:

a. La primera diferenciación es con respecto al canal en el cual se desempeñará. El mismo es a través de una plataforma digital, la cual proporciona una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

b. La segunda es con respecto al servicio que se ofrece. Laika brinda un combo de servicios que ninguna otra empresa competidora actualmente está ofreciendo.

c. Y la tercera es en base a su imagen, ya que Laika desea transmitir una imagen de concientización con respecto a la adopción y cuidado de las mascotas.

7. Estrategia de posicionamiento

Por último se estudió cuál estrategia de posicionamiento era la más adecuada para Laika y se eligió la estrategia más por lo mismo, ya que si bien tiene una excelente propuesta de valor a partir de las diferenciaciones que se resaltaron anteriormente, se ofrecerá más beneficios y a un igual coste que la competencia; esto se realizará porque también se busca contribuir a una mejor calidad de vida de las personas, cuidando y respetando a las mascotas y siendo socialmente responsables.

Como propuestas para un plan de comercialización y ventas acorde a las estrategias que planteamos, mencionamos las siguientes actividades

- Publicaciones en Revistas especializadas.
- Difusión a través de las redes sociales a través de la creación de una Fan Page.
- Desarrollar la imagen corporativa de la empresa conforme a lo desarrollado en nuestro trabajo.
- Distribuir mediante correo electrónico boletines de anuncios de la empresa.
- Utilizar *Google Adwords* para lograr un mejor posicionamiento.
- Visitas a empresas para mostrar el funcionamiento del proceso y los aumentos en la eficiencia del proceso que se obtienen con su implementación.

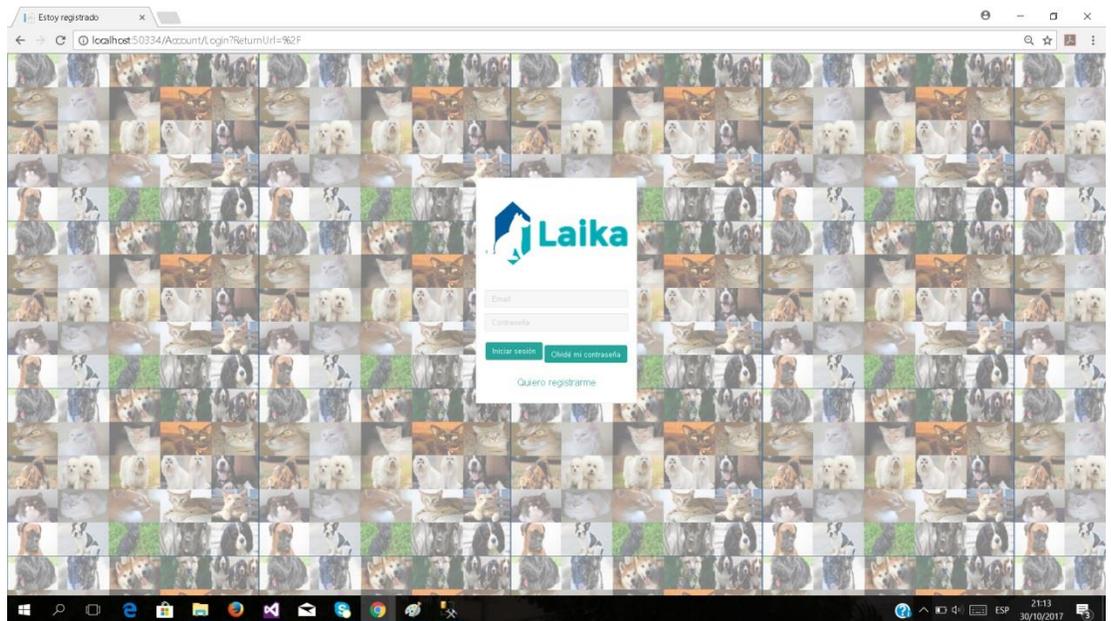
Se puede analizar, asimismo, la posibilidad de implementar un esquema de promociones para los primeros clientes interesados, basado el mismo en reducción de costos de mantenimiento y precio de la instalación del sistema.

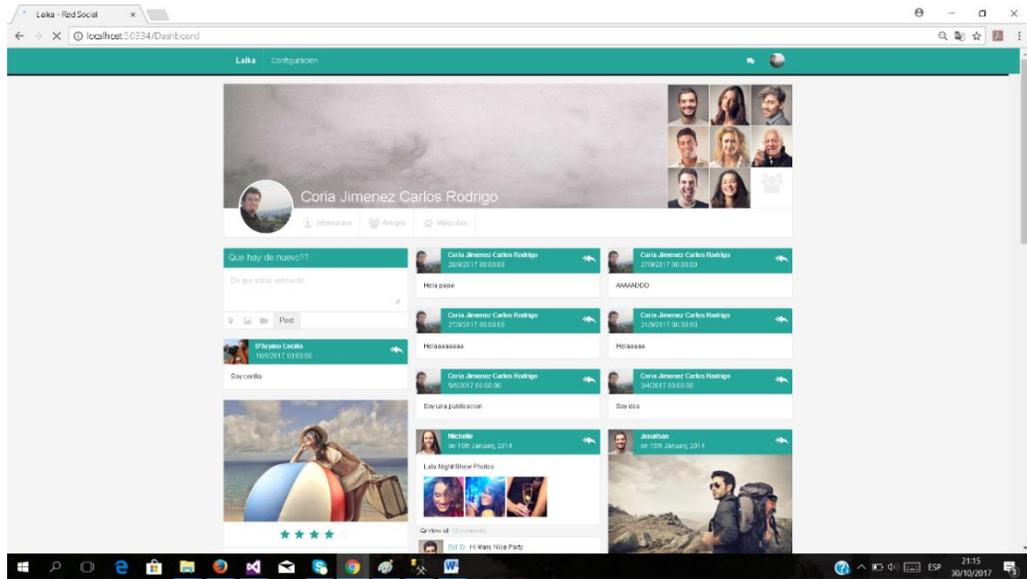
En resumen, en el presente trabajo se trató siempre de exponer, sustentado en el marco teórico, que para emprender, sea un emprendimiento productivo, comercial o tecnológico, es importante la formulación de un proyecto (en este caso Laika en su génesis cumplió con este aspecto), pero que es aún de mayor relevancia la implementación, y que para ello es fundamental explicitar la Visión, Misión, Valores, definir claramente la estrategia competitiva y, finalmente, la cultura y estructura organizacional que permitan llevar adelante la estrategia seleccionada.

Todo esto se pudo plasmar a partir de los conocimientos adquiridos a lo largo del cursado de las distintas materias en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, complementado con las experiencias personales y laborales de cada integrante de este Seminario.

ANEXOS

Imágenes de Laika app

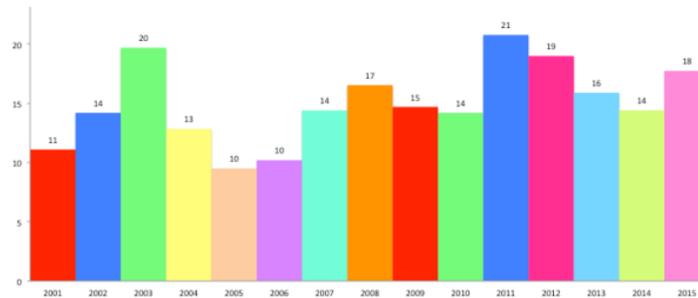




GEM Resumen ejecutivo realizado por IEA Argentina 2015

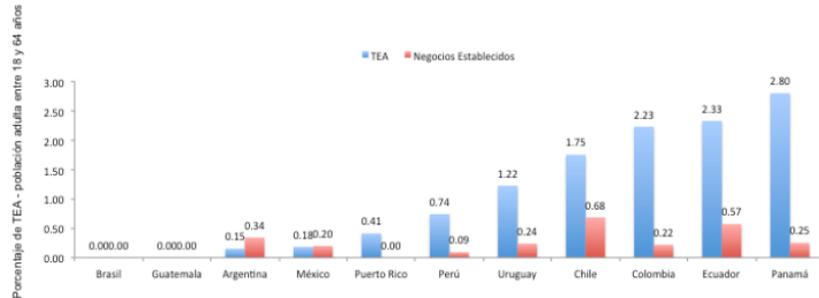
El ciclo del GEM 2015 en Argentina muestra en general, una reversión en la tendencia decreciente de los últimos años en todos los indicadores relevantes. En especial se revierte el ciclo de caída de la Tasa de Actividad Emprendedora, en todos sus componentes y en las actitudes emprendedoras inclusive.

Evolución de la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) de Argentina desde el 2001 al día de hoy.



Si bien no es definitivo y hay que continuar observando el comportamiento futuro, la TEA (Actividad emprendedora total en etapa temprana) de Argentina volvió casi al mismo nivel de 2012. En este ciclo creció cuatro puntos porcentuales respecto al 2014.

Internacionalización de la TEA (%) porcentaje de clientes fuera del país – Argentina & América Latina 2014.



Finalmente, una de las variables más importantes es la que observa la potencial creación de puestos de trabajo, considerando dos grandes grupos: las Firmas Empleadoras y las Firmas Empleadoras de Alto Impacto. Las primeras son aquellas cuyos fundadores reportan tener empleados o esperan crear algún puesto de trabajo dentro de los 5 años de creación de la empresa (o en 5 años a partir de la fecha de respuesta si la empresa está operativa) . Las segundas, responden al porcentaje de la TEA que espera crear 19 o más puestos de trabajo dentro de los 5 años de creación de la empresa (o en 5 años a partir de la fecha de respuesta si la empresa está operativa) .En esa línea hay puntos intermedios como aquellas que esperan crear 10 o más puestos de trabajo. En el caso de Argentina estamos entre los países con los mejores indicadores de la región. Es esperable que aquellos que aseguraron estar involucrados en algún tipo de actividad emprendedora en etapa temprana generen puestos de trabajo en los próximos 5 años: Entre 0 y 10 el 12.28%, más de 10 el 15% de los emprendedores y más de 19 el 1.12% . Respecto al 2014 en Argentina hubo un crecimiento de aquellos que esperan crear algún puesto de trabajo (Firmas Empleadoras) de 3 puntos porcentuales , mientras que las Firmas Empleadoras de alto impacto vienen con una tendencia decreciente en los últimos 3 años : de 1.44% de la TEA en 2013 a 1.12% de la TEA en 2015. Es probable que estos comportamientos estén relacionados con la crisis económica general, la falta de leyes flexibles

de contratación y laborales y a la vez el incremento de la participación de la tecnología, entre otros fenómenos.

Ley de apoyo a emprendedores de Argentina, sancionada en 2016

H. Cámara de Diputados de la Nación

Presidencia

25-PE-16
OD 719

Buenos Aires, 16 de noviembre de 2016.

Señora Presidenta del H. Senado.

Tengo el honor de dirigirme a la señora Presidenta, comunicándole que esta H. Cámara ha sancionado, en sesión de la fecha, el siguiente proyecto de ley que paso en revisión al H. Senado.

El Senado y Cámara de Diputados, etc.

TÍTULO I

Apoyo al capital emprendedor

Capítulo I

Disposiciones generales

Artículo 1º- *Objeto. Autoridad de aplicación.* El presente título tiene por objeto apoyar la actividad emprendedora en el país y su expansión internacional, así como la generación de capital emprendedor en la República Argentina.

En particular, se promoverá el desarrollo de capital emprendedor considerando la presencia geográfica de la actividad emprendedora en todas las provincias del país, de modo de fomentar el desarrollo local de las distintas actividades productivas.



[Handwritten signature]
[Handwritten signature]

La Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción será la autoridad de aplicación de este título.

Artículo 2º- *Emprendimiento. Emprendedores.* A los efectos de esta ley, se entenderá por:

1. "Emprendimiento": a cualquier actividad con o sin fines de lucro desarrollada en la República Argentina por una persona jurídica nueva o cuya fecha de constitución no exceda los siete (7) años.

Dentro de la categoría "Emprendimiento", se considera "Emprendimiento Dinámico" a una actividad productiva con fines de lucro, cuyos emprendedores originales conserven el control político de la persona jurídica, entendido éste como los votos necesarios para formar la voluntad social, elegir a la mayoría de los miembros del órgano de administración y adoptar decisiones en cuanto a su gestión. La calidad de "Emprendimiento" se perderá en caso que se deje de cumplir alguno de los requisitos mencionados.

2. "Emprendedores": a aquellas personas humanas que den inicio a nuevos proyectos productivos en la República Argentina, o desarrollen y lleven a cabo un emprendimiento en los términos de esta ley.

En el caso de las personas humanas no registradas ante la Administración Federal de Ingresos Públicos y que no realicen aportes a la seguridad social, se instruye al Poder Ejecutivo



EL

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized letters and a long horizontal stroke at the bottom.

nacional a adoptar un plan de regularización tendiente a favorecer la inclusión de estas personas y la posibilidad de gozar de los beneficios de esta ley y el acceso al financiamiento en igualdad de condiciones.

Artículo 3°- *Instituciones de capital emprendedor e inversores en capital emprendedor.*

1. A los efectos de esta ley, se entenderá por “institución de capital emprendedor” a la persona jurídica -pública, privada o mixta-, o al fondo o fideicomiso -público, privado o mixto- que hubiese sido constituido en el país y tenga como único objeto aportar recursos propios o de terceros a un conjunto de emprendimientos, según se defina en la reglamentación.
2. Serán considerados “inversores en capital emprendedor” a los efectos de esta ley:
 - a) La persona jurídica -pública, privada o mixta-, fondo o fideicomiso -público, privado o mixto-, que invierta recursos propios o de terceros en instituciones de capital emprendedor;
 - b) La persona humana que realice aportes propios a instituciones de capital emprendedor;
 - c) La persona humana que en forma directa realice aportes propios a emprendimientos.

Artículo 4°- *Registro de Instituciones de Capital Emprendedor.* Créase el Registro de Instituciones de Capital Emprendedor en el que deberán

registrarse las instituciones de capital emprendedor, los administradores de dichas entidades, en caso de existir, y los inversores en capital emprendedor, interesados en acogerse a los beneficios previstos en esta ley, quienes deberán informar al registro los compromisos y efectivos aportes efectuados, así como también los emprendimientos invertidos, en las formas y condiciones que establezca la reglamentación.

La inscripción de las instituciones de capital emprendedor en el citado registro, no obsta a su registración o inscripción en la Comisión Nacional de Valores en caso de que su actividad califique como oferta pública, de acuerdo a los términos del artículo 2° de la ley 26.831.

Artículo 5°- Instituciones de capital emprendedor. Inversores en capital emprendedor. Inscripción. Para obtener los beneficios previstos en este título, los potenciales beneficiarios deberán obtener su inscripción ante el Registro de Instituciones de Capital Emprendedor, en las formas y condiciones que establezca la reglamentación. Las instituciones de capital emprendedor serán las responsables de inscribir a sus inversores en capital emprendedor, para lo cual deberán contar con facultades suficientes a esos efectos.

A los efectos de la inscripción en el citado registro, los solicitantes deberán, como mínimo:

- a) Acreditar su constitución como persona jurídica o la creación del fondo o fideicomiso, en ambos casos acreditando el cumplimiento del objeto previsto en el artículo 3° de esta ley;

- b) Acompañar una memoria con los antecedentes del solicitante y, en el caso de las personas jurídicas, acreditar experiencia en actividades de capital emprendedor. Para el caso de personas jurídicas, fondos o fideicomisos, podrán acreditar este último requisito las personas humanas que desempeñen cargos de administración y/o dirección de dichas instituciones;
- c) Designar a una sociedad administradora, en caso de corresponder, acompañando los antecedentes de la misma;
- d) Los inversores en capital emprendedor mencionados en el artículo 3°, apartado 2, inciso c) de la presente, deberán inscribirse por su cuenta, acreditando su identidad como persona humana y acompañando los comprobantes de los aportes comprometidos y, en su caso, los de los efectivos aportes realizados;
- e) Para el caso del resto de las categorías de inversores en capital emprendedor, serán las instituciones de capital emprendedor las obligadas a acompañar todos los antecedentes relativos al inversor, así como los comprobantes de los aportes comprometidos y, en su caso, los de los efectivos aportes realizados.

Artículo 6°- *Requisito común.* En todos los casos de inscripción ante el Registro de Instituciones de Capital Emprendedor, los solicitantes y los inversores en capital emprendedor deberán encontrarse en el curso normal de cumplimiento de sus obligaciones impositivas y previsionales y dar cumplimiento con las demás normativas aplicables en materia de prevención

H. Cámara de Diputados de la Nación

25-PE-16

OD 719

6/.

de los delitos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo y otras actividades ilícitas.

Parte del Proyecto Laika presentado al Fonsoft

11. METODOLOGIA DE DESARROLLO Y PLAN DE TRABAJO

Indicar la metodología de desarrollo propuesta, el plan de trabajo y los controles previstos. Describir las distintas etapas del plan de trabajo, la duración de las mismas y los recursos involucrados en cada una de ellas.

Las etapas deben ser claras, auditables y deben estar basadas en alguna metodología conocida o procesos establecidos de antemano.

Este punto, por lo tanto, debe contener un desarrollo preciso de las etapas a seguir para el logro de los objetivos propuestos, la secuencia de tales etapas y una explicitación de los aspectos más destacados de cada una de ellas.

Se podrá incluir algunas etapas de comercialización y puesta en el mercado del producto.

Las etapas descritas, los resultados esperados y los indicadores verificables de cumplimiento deben coincidir con las descritas en la hoja Plan de Trabajo, del formulario B Excel.

Para el presente proyecto aplicaremos la metodología estructurada, la cual consiste en cumplimentar los siguientes pasos:

1.- La primera etapa consiste en el reconocimiento del problema, para lo cual se realiza la comprensión del mismo, entrevista con los responsables del área involucrada, el relevamiento del área involucrada y las conclusiones e informes.

2.- Como paso siguiente realizamos un estudio de factibilidad del proyecto, identificando los problemas y listando las posibles soluciones con los recursos con que se dispone, para lo cual se cumplen los siguientes pasos:

- . Identificación de los problemas del sistema actual (ya sea manual o automatizado)
- . Identificación de los principales objetivos del nuevo sistema.
- . Identificación de un número de soluciones que pueden satisfacer las necesidades del usuario dentro de su esquema.
- . Desarrollo de los beneficios estimados y de las desventajas de cada solución.
- . Obtención de una decisión de si se lleva a cabo la parte de análisis.

Una vez determinada la factibilidad del proyecto, y la decisión de realizar el proyecto, se plantea las siguientes actividades para la realización del mismo:

1.- El análisis

- . Reconocimiento del problema.
- . Evaluación y Síntesis.
- . Modelado.
- . Especificación.
- . Revisión.

2.- Diseño

- . Diseño de los datos.

- . Diseño Arquitectónico.
- . Diseño de la interfaz grafica.
- . Diseño de los procedimientos.

3.- Desarrollo

- . Interpretación del Diseño.
- . Creación de la base de datos.
- . Creación del código fuente en Java

4.- Implementación

- . Instalación y configuración del motor de base de datos MySQL.
- . Configuración de seguridad y copia de archivos.
- . Configuración de sistema multiplataforma.
- . Configuración de conexión ODBC.
- . Prueba de funcionamiento.

5.- Pruebas

- . Pruebas de conectividad.
- . Pruebas de funciones.
- . Pruebas de código.
- . Pruebas y búsqueda de errores de funcionamiento.

6.- Retroalimentación

- . Identificación de fallos o errores.
- . Modificación y/o corrección de errores.
- . Realizar nuevas pruebas.
- . Implementar.

En el Plan de Trabajo del archivo Excel de Costos se indica detalle de estas etapas:

ETAPA 1: Inicio Desarrollo y Documentación de la Arquitectura de Hardware y Software

ETAPA 2: Programación del Modulo de Administración de Usuarios y Grupos. Respaldo de Datos.

ETAPA 3: Codificación del Modulo de Configuración Red Social. Modulo de Interacción Entre Usuarios. Modulo de Gamificacion

ETAPA 4: Codificación del Modulo de Administración de Videos y Fotos. Modulo Gestor de Contenidos.

ETAPA 5: Desarrollo Modulos de Market Place. Modulo Administrador de Servicios.

ETAPA 6: Codificación del Modulo de Pagina Web - Front End. Estadísticas

ETAPA 7: Debugging y Ajustes Primer Prototipo Funcional

ETAPA 8: Cierre de Manuales y Documentacion

APENDICE

Entrevista realizada a Diego Rivadeneira, responsable de la Cultura Organizacional en *Tracksale*, *start-up* ubicada en Belo Horizonte (Brasil). La misma constó de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es un día normal en *Tracksale*?
- ¿Cómo podrían definir su cultura organizacional?
- ¿Cómo hicieron para crecer?
- ¿Cómo canalizan la cultura organizacional a todos sus miembros?
- ¿Cómo realizan la inducción a los nuevos empleados?
- ¿Trabajan en conjunto con otras *startup* de Belo Horizonte?
- ¿Existen en Brasil organismos que ayudan a potenciar tu *startup*?
- ¿Es verdad que a Belo Horizonte lo denominan el San Pedro Valley por la cantidad de *startup* que hay?
- ¿Qué consejos podrías ofrecernos para Laika?
- ¿Crees posible que Laika podría estar junto con otras *startup* allí, en Belo Horizonte pronto?
- ¿El gobierno del Brasil ofrece subsidios o líneas de créditos para financiamiento de emprendimientos en su fase de desarrollo?
- ¿Existen organismos que nuclean a las *start-ups*?

- ¿Considera a Belo Horizonte una ciudad *pet-friendly*, donde Laika pueda expandir su mercado?
- ¿Se vieron forzados a modificar la estrategia corporativa en algún momento? De ser así, ¿cuáles fueron las causales y cómo encararon esos cambios?
- ¿Realizaron un análisis previo del mercado, que los haya llevado a desarrollar su *start-up* en Brasil en lugar de Argentina?
- ¿*TrackSale* tiene una estructura organizacional verticalista, con rangos y posiciones bien definidos o, por el contrario, es más horizontal, donde todos los miembros pueden brindar sus puntos de vista y opiniones.

BIBLIOGRAFIA

a) General

-SBDAR, Manuel, *Palancas: Modelo de creación de empresas perdurables*, La Materia Contenidos (Buenos Aires, 2014).

-RAMOS RUIZ, José Luis y otros, *Incubadora de empresas: Balance y recomendaciones de políticas*, Editorial Universidad del Norte, (Colombia, 2012).

-MARÍN, Lucas Antonio; MARTÍNEZ QUINTANA, Violante, *La construcción de las organizaciones: La cultura de la empresa*, Editorial UNED, (Madrid, 2001).

-GALINDO, R. y ECHEVERRIA, M. V *Diagnostico de la cultura emprendedora en la escuela de ingeniería de Antioquia*, Revista EIA (Colombia 2011).

-CHIAVENATO, Idalberto; *Administración de recursos humanos*, Editorial McGraw-Hill, (España, 2007)

-KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Marketing*, 10ª Edición Pearson, (Madrid, 2004)

b) Especial

- MOLLO, Gabriela Fernanda, *El Espíritu Emprendedor en la formación de los nuevos profesionales: Un estudio comparativo entre*

facultades de la Universidad Nacional de la Plata, Tesis de la UNLP, (Argentina, 2008).

- DRA. LE. BORGHI, María Eugenia, Emprendedurismo y Desarrollo Económico: un modelo, 10° Congreso de Economía, (Buenos Aires, Mayo 2015).

c) Otras Publicaciones

- Consulta en internet: www.citigp.net/es/pages/emprendedurismo , (Mayo, 2017).

- Consulta en internet: www.tiempodenegocios.com/los-5-peligros-de-una-startup-tecnologica , (Marzo, 2017).

- Grupo de Investigación AdGEO: Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional, Edición Electrónica, (2010).

- Consulta en internet: www.wikipedia.com

- Consulta en internet: www.kauffman.org/what-we-do/entrepreneurship , (Abril, 2017).

- Consulta de internet: www.buenosnegocios.com/notas/517-5-razones-ser-un-emprendedor-base-tecnologica , (Febrero, 2017).

-Consulta de internet

https://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoElImpacto/Centros/Entrepreneurship/Documents/GEM_Resumen_Ejecutivo_ARG_2015.pdf (Mayo, 2017)

ÍNDICE

TRABAJO DE SEMINARIO	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN.....	
PRÓLOGO	- 1 -
CAPÍTULO I	- 2 -
INTRODUCCIÓN AL EMPRENDEDURISMO TECNOLÓGICO.....	- 2 -
1. EL EMPRENDEDURISMO TECNOLÓGICO.....	- 2 -
2. EVOLUCIÓN Y CRECIMIENTO DEL EMPRENDEDURISMO TECNOLÓGICO	- 5 -
3. VENTAJAS Y RIESGOS DEL EMPRENDEDURISMO TECNOLÓGICO	- 8 -
3.1 Ventajas del emprendedurismo tecnológico	- 8 -
3.2 Riesgos del emprendedurismo tecnológico	- 11 -
4. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDURISMO TECNOLÓGICO	- 15 -
CAPÍTULO II.....	- 22 -
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO LAIKA	- 22 -
1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO LAIKA.....	- 22 -
1. a. Relevancia y justificación	- 23 -
1. b. Elementos de la red social	- 25 -
2. PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL.....	- 28 -
CAPITULO III.....	- 35 -
ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL PROYECTO LAIKA... -	35 -
1. ESTRUCTURA	- 35 -
1.1. Descripción Organizacional	- 35 -
1.2. Cultura organizacional	- 37 -

CAPITULO IV	- 46 -
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS DEL PROYECTO LAIKA	- 46 -
1. ANÁLISIS FODA.....	- 46 -
1.1 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	- 50 -
1.1 a. Estrategia de diferenciación	- 53 -
1.1. b. Estrategia de posicionamiento	- 55 -
CONCLUSIÓN.....	- 62 -
ANEXOS	- 68 -
APENDICE	- 80 -
BIBLIOGRAFIA.....	- 81 -
ÍNDICE	- 83 -