

Plan de Negocios

Buscador-comparador de electro y tecnología

Ideas para lanzamiento de un buscador-comparador online de electro y tecnología en Argentina.

Curso: MBA Intensivo 67

Año: 2017

Materia: Tesis final

Director de tesis: Prof. Pablo Fernández

Participantes:

Fontana, Mariano

LU: 95365

mariano.fontana@kcc.com

Stizza, Roberto

LU: 1085539

rstizza@gmail.com

Contenidos

OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	6
MARCO TEÓRICO	6
BUSCADORES-COMPARADORES DE INTERNET.....	7
MERCADO ARGENTINO DE E-COMMERCE	9
PUBLICIDAD DIGITAL	10
USABILIDAD	13
FRAUDE PUBLICITARIO EN INTERNET	14
MARCO METODOLÓGICO.....	15
MARCO INVESTIGATIVO	16
1. RESUMEN EJECUTIVO	16
2. DEFINICION DEL NEGOCIO.....	17
CAMPO DE APLICACION.....	17
OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	17
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO	18
OBJETIVOS DEL NEGOCIO.....	19
OBJETIVO GENERAL DEL NEGOCIO.....	19
OBJETIVOS PARTICULARES DEL NEGOCIO.....	19
FORMA JURIDICA DE LA EMPRESA Y REQUISITOS LEGALES.....	20
MISIÓN.....	20
VISIÓN	21
PASOS REQUERIDOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA.....	21
VALOR AGREGADO Y DIFERENCIAL DEL NEGOCIO	22
CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADOREAS/SERVICIOS.....	23
VENTAJAS COMPETITIVAS	23
CONFORMACIÓN DEL EQUIPO EJECUTIVO.....	24
INVERSIÓN REQUERIDA	24
RENTABILIDAD ESPERADA	24
MODELO CANVAS DEL NEGOCIO	24

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	25
ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO O ENTORNO GLOBAL – MODELO PESTEL.....	25
ANÁLISIS DEL ENTORNO DE NEGOCIOS O MICRO-ENTORNO – FODA DEL SECTOR	27
5 FUERZAS DE PORTER.....	27
4. ESTUDIO DEL MERCADO	29
DATOS DEL MERCADO	29
TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL – PRONÓSTICO DE LA DEMANDA.....	30
ALCANCE GEOGRÁFICO	31
PARTICULARIDADES DEL MERCADO	32
ESTACIONALIDAD	33
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	33
CANALES DE DISTRIBUCION	37
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	38
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO/SERVICIO.....	39
BARRERAS DE ENTRADA.....	40
MATRIZ BCG	40
5. PLAN COMERCIAL.....	41
OBJETIVOS COMERCIALES	43
Objetivos comerciales a corto plazo (6 meses a 2 años)	43
Objetivos comerciales a mediano plazo (2 a 4 años)	43
Objetivos comerciales a largo plazo (más de 4 años)	44
EL PRODUCTO (EL SITIO).....	44
COMUNICACIÓN Y MARKETING	45
6. ESTUDIO TÉCNICO	46
PROCESOS ESPECÍFICOS DEL SITIO/APLICACIÓN MÓVIL	46
PROCESOS PRINCIPALES DEL NEGOCIO.....	46
OTRAS CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SITIO.....	47
ARQUITECTURA BÁSICA DEL SITIO	48
LUGAR DE TRABAJO.....	50
DETERMINACIÓN DE PLAZOS	50

DETALLE DE EQUIPAMIENTO	51
PROVEEDORES.....	52
GASTOS OPERATIVOS	52
7. ORGANIZACIÓN INTERNA DEL NEGOCIO	53
ROLES	54
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	54
8. ESTUDIO DE LA INVERSIÓN	55
INVERSIÓN EN BIENES DE USO.....	55
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	55
ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	55
PROYECCIÓN DE VENTAS	55
PROYECCIÓN DE RESULTADOS	55
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO.....	56
10. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	56
Resultados para el escenario normal	56
Resultados para el escenario más conservador.....	57
Resultados para el escenario más favorable.....	57
PUNTO DE EQUILIBRIO	57
ESTRATEGIA DE SALIDA PARA LOS INVERSORES.....	58
11. CONCLUSIONES	58
12. ANEXOS.....	59
ANEXO 1: Entrevistas con Informantes-clave	59
ANEXO 2: Encuesta de mercado	60
ANEXO 3: Evolución PBI Argentina	62
ANEXO 4: Potenciales clientes	62
ANEXO 5: Evaluación técnica de la competencia	63
ANEXO 6: Pantallas modelo del sitio y aplicación móvil	64
ANEXO 7: Campaña publicitaria	66
ANEXO 8: Inversión en bienes de uso	68
ANEXO 9: Gastos operativos	68
ANEXO 10: Descripción de roles.....	69

ANEXO 11: Inversión en capital de trabajo	71
ANEXO 12: Proyección de ventas.....	71
ANEXO 13: Proyección de resultados.....	72
ANEXO 14: Flujo de fondos proyectado.....	72
13. GLOSARIO	73
14. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.....	77

OBJETIVO GENERAL

El objeto de este trabajo es analizar las posibilidades de los buscadores-comparadores online desde un punto de vista teórico y empírico, y proponer el diseño de un sitio y aplicación móvil para ser lanzado en Argentina, a través del desarrollo de un plan de negocios que incluya las cuestiones comerciales, estratégicas, económicas, financieras y técnicas de una nueva compañía.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Profundizar desde un punto de vista técnico y teórico, sobre el potencial de los buscadores-comparadores de precio online, y sus posibilidades en Argentina para el rubro de electro y tecnología.
- Verificar, en el campo, al respecto de las posibilidades de los buscadores-comparadores de precio para productos de electro y tecnología en el país. Analizar los productos ofrecidos actualmente en el mercado, su uso y beneficios, y la opinión que tienen los consumidores sobre estos.
- Analizar la situación de competidores y clientes potenciales existentes en Argentina
- Proponer una idea de negocio para el lanzamiento de un buscador-comparador de precios online para electro y tecnología en Argentina, en el año 2018

MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este marco se han utilizado las técnicas de recolección: datos secundarios y análisis de contenido cuantitativo¹. El análisis del mismo se basó en las siguientes temáticas:

- Buscadores-comparadores de Internet
- Mercado argentino de e-commerce
- Publicidad digital
- Usabilidad (experiencia de usuario)
- Fraude en marketing digital

BUSCADORES-COMPARADORES DE INTERNET

La evolución tecnológica de los últimos años es la causa principal del cambio de comportamiento que se observa en los compradores actuales. El mundo online ha permitido que los consumidores tengan la posibilidad de acceder a información en forma instantánea para poder tomar decisiones de compra. Actualmente existen infinitas fuentes de información online que pueden utilizarse como una alternativa de consulta antes de actuar, y principalmente, de gastar dinero, especialmente cuando se trata de bienes durables de uso hogareño. Los autores Serenko y Hayes recalcan que hoy en día existen alternativas sin costo que cumplen con estas necesidades².

Según expresan Sadeddin, Serenko y Hayes, la economía de la teoría de la información de Stigler indica que el tiempo es tan importante para el consumidor que cuando los beneficios marginales de una búsqueda pesen menos que los costos de la misma, dejarán de realizar dichas búsquedas. Aclaran además, que no se trata solo de ingresar unas palabras y esperar resultados, sino que el contenido de esos resultados será un factor determinante en el proceso completo de la compra. Por lo tanto, se debe reducir al máximo ese tiempo de búsqueda empleado. Finalmente, enfatizan que para ciertos productos, un consumidor suele buscar no solo en Internet sino también en el canal de venta tradicional, como ser la tienda física. Concluyen en que este entorno teórico fue el disparador del diseño de los buscadores-comparadores y su implementación. En 1995 el factor más importante para decidir una compra era el precio, y los buscadores-comparadores representaban la mejor solución para afrontar esta particularidad. Definen que un buscador de tales características consulta múltiples sitios representando a un comprador y obtiene precios junto con información de productos y servicios³. Serenko y Hayes agregan que un proceso de compra online que incluye comparaciones manuales puede insumir horas a un potencial comprador. Estos autores indican que:

“(…) esto ha identificado una necesidad para el desarrollo y aplicación de motores de búsqueda online diseñados con el objeto de asistir a los consumidores mediante la construcción de soluciones más eficientes y a medida en el proceso de compra online, lo cual puede mejorar la eficiencia de búsqueda en general del consumidor. Afortunadamente, los agentes de búsqueda online o motores de compra, puede proveer una cobertura de productos extensa en segundos.”³

Un buscador-comparador online es un servicio que se presenta a través de un sitio de Internet o una aplicación móvil, que permite realizar búsquedas de productos o servicios determinados y arroja un resultado que permite comparar diferentes características como por ejemplo el precio, además de ofrecer un enlace directo a la página de compra del vendedor que ofrece cada ítem. Las listas resultantes pueden contar con diferentes funciones como filtros y ordenamientos. La forma en que se muestran los resultados luego de la búsqueda está a cargo del propietario de la herramienta (publicista), el cual puede recibir una comisión por los direccionamientos o por las transacciones completadas. Este tipo de herramienta cubre una necesidad inmediata del consumidor como la de encontrar el precio más conveniente.

Desde el punto de vista tecnológico, Serenko y Hayes indican que los motores de búsqueda con características comparativas aparecieron inmediatamente luego del surgimiento de los sitios de venta, y que el motivo más importante para su desarrollo se basó en la consideración de que el criterio más importante para el comprador es el precio. Sostienen además, que estos servicios no solo deben ser gratuitos, sino que también deben ser accesibles para los usuarios con solo una conexión a Internet³. El hecho de ser gratuitos radica principalmente en que los ingresos provienen de los espacios de publicidad y de las ventas potenciales generadas a los clientes directos. En este aspecto, es clave destacar que, para lograr una credibilidad total por parte de los usuarios, los sitios de estas características deben ser independientes, es decir que no deben estar influenciados por los *retailers* al momento de mostrar resultados.

Existen diferentes formas de configurar el servicio de los buscadores-comparadores, las cuales según Sadeddin, Serenko y Hayes se basan en: una base de datos centralizada, agentes *broker* y agentes móviles. En el primer caso el motor de búsqueda está centralizado en una única base de datos del propietario, la cual es actualizada con información de *retailers* en forma periódica a través de diferentes técnicas. El segundo, actúa como una suerte de robot que recorre los sitios de los *retailers* y recopila la información de los productos. En cuanto a los agentes móviles, tienen un funcionamiento dinámico, conectándose en tiempo real a las bases de datos de los *retailers* para obtener información, y pudiendo cerrar el ciclo de una compra a través de los mismos⁴.

Al considerar las necesidades de los usuarios compradores, los mismos autores expresan que existen “(...) varias herramientas para asistir a los compradores. Por ejemplo, algunos

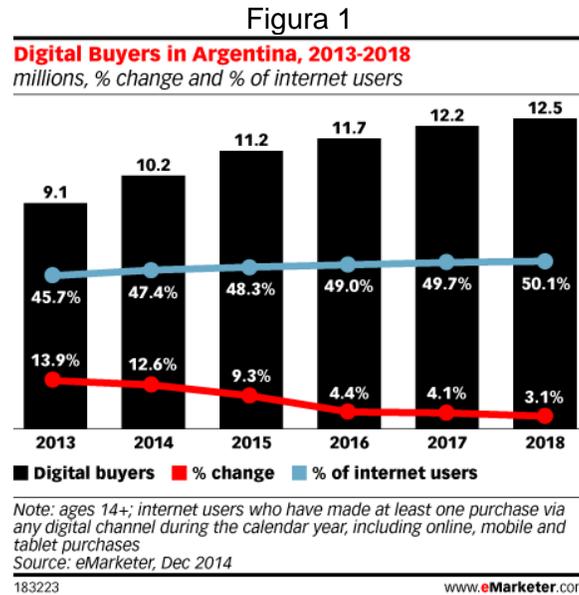
vendedores permiten a los usuarios registrarse para recibir alertas de precio que los notifican cuando el precio de un producto cambia o decae por debajo de un monto específico⁴. Hay además otras alternativas que pueden utilizarse como por ejemplo la compilación de revisiones de usuario voluntarias y revisiones de vendedores y productos. Se concluye en que el concepto de los buscadores-comparadores de Internet data de varios años, y que, en base a las necesidades de los compradores de hoy en día, resulta una herramienta de suma utilidad para poder tomar buenas decisiones en el proceso de compra.

MERCADO ARGENTINO DE E-COMMERCE

Según expresa la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), la Argentina ha registrado un crecimiento notable en los últimos años, especialmente en lo que refiere a las compras de productos y servicios por Internet, así como también la televisión digital. Estos servicios dependen en forma exclusiva de los avances tecnológicos y de la informática. Sólo en el año 2016, el e-commerce tuvo una facturación de \$ 102 millones, representando un aumento del 70% respecto al año anterior. El ciudadano argentino ha aceptado claramente la modalidad de realizar transacciones comerciales vía Internet, lo cual queda demostrado en el 90% que ya han realizado alguna compra. A su vez, las campañas de marketing digital han crecido considerablemente, y esto se debe especialmente al alcance masivo que estas logran. Las inversiones en esta modalidad publicitaria se estimaron en AR\$ 132 millones para el año 2016⁴.

La organización eMarketer estima en su informe “Latin America Home to 110 Million Digital Buyers” del año 2015, que la Argentina posee uno de los índices de penetración de compradores digitales más altos de Latinoamérica, y reforzando la observación de que en el año 2018 la mayor parte de los usuarios de Internet estarán dentro de este grupo. Resalta que hacia el final de 2017, al menos el 48% de los internautas habrán hecho alguna compra online al menos una vez. Este número es bastante favorable frente al 41% de Brasil y el 32,3% de México. El porcentaje de argentinos compradores representa una masa de 11,2 millones. Sin embargo, cuando se compara el mercado de ventas online del país con el tradicional, las ventas online solo se estiman en un 1,6%. eMarketer agrega que en el año 2018, las ventas online en Argentina continuarán aumentando en dos dígitos⁵.

La figura 1 muestra la proyección de compradores digitales del país frente a la cantidad de usuarios totales de Internet.



Fuente: eMarketer, 2014

En conclusión, la Argentina tiene una oportunidad extraordinaria para avanzar en el comercio electrónico, no solo a nivel nacional sino por fuera de sus fronteras. Esta modalidad de comercio abre las puertas para exportar y potenciar la economía del país. Un punto clave que debe acompañar esta oportunidad radica en la formación de profesionales y especialistas que puedan aportar en este campo de trabajo.

PUBLICIDAD DIGITAL

Según resalta el Dr. Kaufmann Argueta, durante los últimos años, la publicidad ha cambiado drásticamente y se estima que continuará haciéndolo. Esta disciplina no deja vislumbrar fronteras, y su evolución se ha visto acompañada principalmente por la evolución de Internet. Se puede inferir entonces, que la publicidad se apoya fuertemente y acompaña la nueva era digital. Hace una década, algunos segmentos publicitarios no existían, y entre estos, se pueden mencionar: publicidad en telefonía móvil, videojuegos o videos online. Los avances digitales dieron origen a este nuevo entorno mediático, sin embargo, aún existe mucho camino por explorar con el objeto de explotarlo al máximo de su potencial. Desde su nacimiento a

través de banners en Internet, fueron muchas las variantes, hasta llegar a los formatos actuales más elaborados.

El concepto de publicidad personalizada u orientada al consumidor, radica en que cada usuario reciba únicamente contenidos que resulten relevantes para el mismo. Esto resulta viable gracias al uso de bases de datos sofisticadas en conjunto con algoritmos de localización avanzados, mediante los cuales se configuran servidores de anuncios como *ad servers*. La publicidad por sí sola no representa un medio suficiente que garantice el éxito de una campaña o mida cuán efectivo es un acercamiento al consumidor. Existen diferentes indicadores de rendimiento que permiten entender el retorno de las inversiones, puntualmente a través de la medición de eficacia y eficiencia en el mundo digital (desempeño). Incluso, la tecnología actual permite obtener resultados en base a mediciones realizadas en tiempo real. Esto quiere decir que las campañas actuales no solo trabajan con audiencias estimadas, sino que es totalmente viable el cálculo de audiencias reales. Como consecuencia, el desarrollo de estos indicadores es clave para la industria, debido a que los anunciantes tienen la capacidad de evaluar resultados con más exactitud, y fomentar mayores inversiones publicitarias en el futuro. Al analizar el modelo de publicidad por referencias, la cual está basada en la derivación de tráfico online, la misma se convierte en un servicio cuyo objetivo es proporcionar información valiosa a los consumidores para facilitar su proceso de compra y generar, a su vez, un mayor compromiso con la marca o empresa involucrada. Se debe tener como marco de referencia el interés personal del consumidor y ajustar el servicio en esa dirección. Cuanta más confianza se genere en los consumidores, más posibilidades habrá de que utilicen el servicio, y por consiguiente, generen el tráfico necesario para que el negocio sea rentable. La clave es ofrecer un servicio (como por ejemplo un probador virtual de ropa), para ayudar al consumidor a tomar decisiones que se ajusten lo mejor posible a sus propios intereses personales. Es un modelo en cierta forma altruista, que busca generar confianza en los consumidores⁶.

Los autores Hu, Shin y Tang expresan que, al momento de interpretar los resultados de una campaña publicitaria, Internet logró convertirse en un medio mucho más medible que el tradicional. Se han definido una innumerable cantidad de métricas desempeño que dieron lugar al surgimiento de modelos de precio que vinculan los pagos de publicidad online directamente con los datos de medición de campaña, como por ejemplo “*click-throughs*”, que

indican el porcentaje de banners clickeados en relación a los mostrados y el indicador de compras. En los orígenes de la publicidad online, tanto anunciantes como publicistas tomaron prestado el modelo de precios CPM (“*cost-per thousand-impressions*”) que es el standard en publicidad de medios tradicional y representa el costo por mil impresiones de un determinado banner. En el mismo, cada vez que se muestra una publicidad, el publicista puede recaudar dinero por parte del anunciante, sin importar si el consumidor la notó o si interactuó con ella. En la última década, tanto los anunciantes como los publicistas comenzaron a darse cuenta del potencial de Internet para medir resultados de campañas. Un “*click-through*” se produce cuando un consumidor hace click en un aviso determinado que deriva en la activación de una nueva página. De ahí en adelante, el consumidor sale del dominio del publicista y entra en el sitio del anunciante pudiendo realizar ciertas acciones que resultan valiosas para el mismo, como por ejemplo completar un formulario, registrarse en el sitio o comprar un producto. Estas métricas medibles han facilitado modelos de precio basados en desempeño que permiten al anunciante pagar más por publicidades que desempeñan bien y pagar menos por publicidades que no desempeñan⁷.

Años más tarde, Hu, Shin y Tang concluyeron que los dos modelos de medición de desempeño más utilizados se basan en el CPC (“*cost-per-click-through*”) y el CPA (“*cost-per-action*”). En el primero, el publicista recibe un pago por cada “*click-through*” ocurrido. Por ejemplo, los portales líderes como Google y Yahoo! venden sus anuncios publicitarios asociados a resultados de búsqueda que se abonan a través del modelo CPC. En el caso de CPA, el publicista recibe un pago por parte del anunciante por cada acción ocurrida. Algunos ejemplos de estas acciones son: un registro online, una intención de compra o una compra online. El surgimiento de estos modelos de precio CPC y CPA, obliga a la industria de publicidad online a plantearse qué modelo de precios debe utilizarse. Por otro lado, los publicistas que prefieren el modelo CPC, se preocupan de que el modelo CPA les otorgue a los anunciantes los mínimos incentivos para convertir clicks en ventas, ya que si una campaña de publicidad falla y no genera respuestas, el publicista no recibe pagos por haber mostrado publicidad en su sitio. Los publicistas argumentan que son responsables de influenciar al consumidor, pero no de cerrar acuerdos. Incluso algunos anunciantes pueden sacar ventajas del acuerdo CPA para mostrar una cantidad de anuncios que sólo eleven el conocimiento de marca, más que la generación de ventas inmediatas⁸.

USABILIDAD

Respecto del concepto de usabilidad, el Dr. Constantinides recalca que Nah y Davis la definen como:

“(…) la habilidad para encontrar el camino de uno alrededor de la web, para localizar la información deseada, para saber qué hacer luego, y, muy importantemente, para hacer todo ello con el mínimo esfuerzo. Las bases de esta idea de usabilidad son los conceptos importantes sobre navegación y búsqueda”⁹.

Considerando que los buscadores-comparadores “(…) devuelven los resultados de búsqueda, y los presentan en un formato consolidado y compacto para una comparación visual”³, resulta clave analizar este concepto de usabilidad. Cuando se explica la importancia de un buen diseño y el fácil uso, Constantinides agrega que un usuario de Internet experimenta elementos como búsqueda, hallazgo, selección, comparación y evaluación de información, sin dejar de mencionar lo que respecta a la interacción y transacciones. El cliente o usuario formará una opinión y percepción en las que el diseño, los eventos, las emociones y la atmósfera afectan el resultado final de la interacción online. Finalmente, agrega que los elementos que mejoran la usabilidad de un sitio web son “(…) la conveniencia de usar el sitio, la velocidad de carga de las páginas y la estructura de la información”¹⁰.

Se infiere que la tecnología utilizada no es lo más importante al momento de diseñar un sitio de Internet, sino que resulta muy importante poder reconocer las necesidades particulares de los usuarios, y esto es lo que se conoce cómo experiencia de usuario o usabilidad. Resumiendo los componentes clave de la usabilidad, se detalla en que, al momento de diseñar un sitio web se deben considerar: la conveniencia, la navegación del sitio, la arquitectura de la información, el proceso de búsqueda de la información, la velocidad del sitio y los procesos de pedido y pago. Adicionalmente, la confianza del usuario en el sitio debe ser siempre tenida en cuenta, y cualquier problema relacionado debe atacarse a tiempo. Para ello existen diversos proveedores de tecnología que pueden utilizarse para validar la veracidad del sitio y mitigar cualquier riesgo potencial.

FRAUDE PUBLICITARIO EN INTERNET

Según expresa Daniel Larsson, CEO de Expandtalk.se, se estima que una gran parte del tráfico en Internet se basa en transacciones fraudulentas. El fraude por click es un problema para muchas compañías que publicitan online, las cuales terminan pagando por publicidad que nunca llegó a un usuario final. Según un artículo de Atlantic de 2013, el 60% del tráfico de Internet es generado por robots, algunos de los cuales consisten en algoritmos que generan vistas de avisos y clicks falsos. Ante este escenario, el impacto en el presupuesto publicitario de los anunciantes resulta considerable.

Para explicar cómo funciona un robot por click, simplemente basta con imaginar una simulación de las acciones que realiza un humano al navegar por Internet. Los robots utilizan “proxies” lo cual implica que el origen de las transacciones proviene de diferentes direcciones IP. Los robots más avanzados pueden contener herramientas para evadir filtros, como por ejemplo los captchas. El robot simula el comportamiento natural mediante la adición de pausas y utilizando diferentes tipos de versiones de buscadores y tamaños de resolución de pantalla. Algunas recomendaciones para prevenir el fraude por click consisten en:

- No usar el modelo de precios CPM
- Utilizar diferentes KPIs y monitorear el CPC
- Verificar direcciones IP y si existen anomalías provenientes de alguna dirección en particular en momentos específicos
- Verificar comportamientos extraños utilizando un software de web analytics, el cual permite realizar un análisis detallado de datos y tendencias
- Existen productos de terceros y filtros de fraude que detectan fraude de publicidad online¹⁰

Una recomendación para mitigar el fraude por click es el producto *Submit Guard*, creado por Weissman y Cotto. El mismo puede distinguir entre usuarios humanos y robots con un 99% de certeza, y no requiere acciones de usuario para funcionar, con lo cual no se asemeja al captcha. En lugar de completar una caja de texto anti-spam, el programa analiza los movimientos de mouse del usuario, velocidad del puntero, y tiempos de tipeo que son indicativos del comportamiento humano. A los segundos de cargar una página, el programa puede identificar humanos y bloquear robots en dispositivos del tipo escritorio, tableta o

plataformas móviles, y denegar accesos subsiguientes. En caso de error, el programa graba todos los requerimientos de ingreso en una base de datos para su revisión.

Los autores Anupam, Mayer, Nissim, Pinkas y Reiter, indican que:

“los conteos de click-through son también utilizados por la industria de publicidad en Internet a gran escala, para determinar la efectividad de un aviso (ubicación, diseño, etc). Generalmente, el ratio click-through, como puede ser el porcentaje de usuarios que hicieron click en un aviso luego de haberlo visto, es utilizado como métrica para determinar el costo de ubicar un aviso en una determinada página”¹¹.

En referencia al impacto monetario del fraude por Internet, Kotila, Cuevas y Dhar estimaron que el mismo pudo alcanzar una suma equivalente a USD 50 billones para el año 2025, incluso en forma conservadora. Agregaron que el fraude publicitario está asociado con una actividad en la que las impresiones, clicks, acciones o eventos de datos son reportados falsamente para generar ganancias monetarias ilegales u otros propósitos maliciosos. En resumen, definen que existen cuatro tipos de fraude publicitario los cuales están relacionados a: impresiones, clicks, conversiones y datos¹².

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de estudio	Exploratorio-descriptivo
Metodología	Cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo
Diseño de la investigación	No experimental y, dentro de ellos, transversal
Unidad de análisis	Sitio y aplicación móvil buscador-comparador
Muestra	No probabilística, intencional y dirigida
Unidad de respuesta	Informantes-clave, consumidores potenciales, ejecutivos de empresa, consumidores finales
Triangulación metodológica	Realizada a efectos de asegurar en mejor medida los resultados de la presente investigación
Lugar y fecha	Buenos Aires, período enero 2016 a agosto 2017

Se recurrió a diversos libros, fuentes académicas y artículos de actualidad, lo que ha permitido fundamentar las argumentaciones presentadas. La ubicación espacial de esta investigación es la ciudad de Buenos Aires, Argentina y su ubicación temporal abarcó desde 2017 hasta 2022.

MARCO INVESTIGATIVO

Para conocer y comprender el punto de vista y necesidades de los potenciales clientes se utilizó una técnica de recolección de datos a través de entrevistas con informantes-clave (ver anexo 1). Adicionalmente, se efectuó una observación de campo a través de una encuesta digital (ver anexo 2), en la cual se determinaron variables que pueden indicar comportamientos futuros y detectar diferenciales del producto/servicio a ofrecer, frente a productos/servicios que representen competencia.

1. RESUMEN EJECUTIVO

Aquellas personas que alguna vez han realizado compras online de productos de electro y tecnología, se han encontrado con que la cantidad de opciones disponibles es abundante, y con que el tiempo y dedicación para seleccionar el proveedor adecuado se extiende en forma innecesaria. Uno de los factores principales de elección es el precio⁴, pero también existen otras variables que son consideradas durante el proceso de compra. La información provista para cada producto no siempre resulta suficiente, y las reseñas y opiniones de usuarios pueden presentar parcialidad. Adicionalmente, la mayoría de las tiendas de venta online de estos productos carecen de un servicio de alertas personalizables cuando los precios decrecen. Las alternativas consolidadas en el mercado online, como es el caso de MercadoLibre, tienen una propuesta de valor diferente y funcionan como un mercado de intercambio enfocado en volumen.

El éxito de los buscadores-comparadores online en otros rubros, como es el caso de Trivago o Turismocity en turismo, indica que existe un potencial no explotado para otros rubros como el que se desea abordar.

Frente a este escenario, el presente trabajo se basa en proponer un plan de negocios para el establecimiento de un sitio web y su aplicación móvil correspondiente, que ayude a los consumidores y potenciales compradores en la elección de compra de productos de electro y tecnología, de manera imparcial. Este consta del desarrollo de una compañía que lance buscador-comparador de precios para productos de electro y tecnología. Con el objeto de otorgar un valor agregado y diferenciarse de cualquier otro producto existente en el mercado, el foco estará orientado a ofrecer un producto independiente, amigable al usuario, confiable y

masivo para los consumidores y potenciales consumidores. A su vez, se ofrecerá una nueva plataforma de marketing a los clientes directos, a través de la cual promocionar su marca y sus productos.

2. DEFINICION DEL NEGOCIO

CAMPO DE APLICACION

La empresa ofrecerá un producto/servicio online a través del cual, los compradores de productos de electro y tecnología podrán realizar comparaciones de precios, productos y recibir alertas pre configuradas de variaciones de precio. El dominio seleccionado para el producto/servicio es www.tecomparo.com

OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

El nicho de mercado de los buscadores-comparadores online para el segmento de electro y tecnología no ha sido explotado en Argentina. Esto implica que existe un gran potencial de atraer a clientes con sitios de venta online que deseen que sus productos aparezcan listados cuando un consumidor realice sus búsquedas comparativas en el proceso de una compra. El hecho de no figurar en las listas resultantes podría implicar una pérdida de ventas para el cliente directo. Un buen diseño basado en la sencillez, que sea atractivo y amigable para el usuario es uno de los puntos clave a considerar.

Confirmando esta oportunidad, Oviedo (Garbarino) y Fortunato (Cencosud) indicaron que sus empresas no tienen ningún convenio con una .com de este tipo, y que el caso que más se puede asimilar es el de la CACE para los eventos de Hotsale y Cybermonday en los que se cobra un precio fijo por que figure una marca. Por otro lado, Santi (Megatone), Mantica (Cetrogar), Padovani (Frávega) y Kovaks (Ribeiro) confirmaron que sus respectivas empresas se sumarían a una iniciativa como esta sin dudarlo, independientemente de los competidores que decidan incorporarse. Fortunato agregó que el motivo principal para sumarse como cliente radica en el tráfico adicional que le aportaría a Cencosud una herramienta de este tipo, a un costo relativamente bajo cuando se lo compara con otras fuentes de publicidad. En todos los

casos resaltaron que el motivo principal para sumarse radica en que el ROI de marketing debe dar positivo (ver cuadro 1 de informantes-clave en el anexo 1).

La encuesta realizada arrojó que el 92% de los respondientes ha realizado compras online en los últimos 6 meses, y que el 61% de estos lo hizo en al menos 4 oportunidades. A su vez, el 68,6% utilizó sitios de comparación de precios al momento de evaluar y adquirir productos del rubro turismo. Por otra parte, el 81,1% suele utilizar sitios de reseñas y calificaciones en el proceso de evaluación y selección de productos antes de realizar una compra. Al ser consultados sobre la realización de compras en determinadas tiendas online, el 89% indicó que utilizó tiendas que figuran dentro de los potenciales clientes de este emprendimiento. Finalmente, al consultarlos sobre si utilizarían un buscador-comparador de precios online para evaluar y comprar productos de electro y tecnología, el 73,6% indicaron que lo harían.

Estos resultados representan un valioso sustento y apoyan favorablemente el lanzamiento del producto/servicio propuesto, con un alto potencial de utilización por parte de los consumidores.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO

El negocio radica en una empresa tecnológica que desarrolla un producto/servicio de software para Internet, que puede ser utilizado en los buscadores tradicionales o a través de su aplicación móvil.

Este buscador-comparador, es en esencia un buscador en Internet (más aplicación móvil) que toma los datos de electro y tecnología de venta por Internet, los compara principalmente por precio y muestra los resultados en un único lugar, de una forma muy atractiva y sencilla para el consumidor o usuario.

Actualmente no existe un producto sólido en el mercado nacional que permita realizar estas comparaciones en estos rubros, como sí lo hay para el mercado de turismo.

El producto será utilizado por los usuarios a través de dos plataformas: un sitio web y una aplicación móvil. La ubicación física del negocio será de carácter virtual, ya que se trata de un producto tecnológico (.com) no tangible. Desde el punto de vista físico, cualquier lugar es viable para su establecimiento ya que el trabajo requerido puede realizarse remota o virtualmente desde cualquier lugar del mundo, al menos durante los primeros meses de

establecimiento. Sin embargo, se recomienda cercanía con los clientes directos para fortalecer el manejo de las relaciones en forma personal.

La empresa es una empresa de tecnología, puntualmente que provee un servicio/producto desarrollado con tecnología de software determinada.

La misma operará dentro del campo de los buscadores-comparadores online, con la posibilidad de ofrecer un servicio orientado al perfil del usuario/consumidor.

Los buscadores-comparadores online son buscadores de productos publicados en sitios de venta online, mostrando un único resultado por producto basado principalmente en la información de precios.

El beneficio más importante consta de un servicio de comparación de precios de productos de electro y tecnología de distintas tiendas de venta on-line del país. Considera y muestra además algunos factores tales como tarjetas de crédito aceptadas y/o promociones, y a su vez, cada producto contará con la posibilidad de realizar y consultar reseñas descriptivas y calificaciones sobre el mismo, que serán otorgadas por los mismos usuarios consumidores.

Los segmentos de clientes a los que apuntará la empresa es C2 (clase medio alta), C3 (clase medio baja), D1 (clase medio baja).

OBJETIVOS DEL NEGOCIO

OBJETIVO GENERAL DEL NEGOCIO

El objetivo principal del negocio es generar rentabilidad a través de los ingresos por generación de tráfico re-direccionado a través de los resultados de las búsquedas (CPC) y por venta de publicidad en el sitio/aplicación, con la finalidad de otorgar un retorno sobre la inversión a los accionistas.

OBJETIVOS PARTICULARES DEL NEGOCIO

En cuanto a los objetivos particulares se desea:

- Generar una fuente útil y fiable de consulta a los consumidores al momento de elegir los productos de este rubro que desean adquirir, basado tanto en las reseñas de usuario como en las comparaciones de producto

- Brindar a los usuarios la posibilidad de recibir alertas cuando un precio de terminado de producto baje o se acerque al umbral establecido por él mismo
- Venta de información de mercado, una vez que haya pasado un número considerable de usuarios a través del sitio como para evaluar comportamientos

FORMA JURIDICA DE LA EMPRESA Y REQUISITOS LEGALES

La empresa será una empresa de servicios, y operará bajo la modalidad de una SRL por tener menores costos que la SA, y mantener la responsabilidad limitada.

La sociedad de hecho será descartada principalmente porque se desea mantener una responsabilidad limitada.

Debido a que no está planificada la participación adicional de accionistas externos dentro sociedad inicial, se decide utilizar la modalidad SRL (Arts. 146/162 de la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales), ya que una SRL está dividida por cuotas en lugar de acciones, las cuales no se pueden vender abiertamente. En caso de querer realizar la venta de las cuotas, se puede definir una cláusula para realizar la venta con el acuerdo de todos los socios. Además, que de esta manera se prescinde de la creación de un directorio formal, con roles de Presidente, Secretario, Tesorero elegidos por Asamblea. Por otra parte, la administración de una SRL resulta menos compleja que la de una SA, desde el punto de vista de la constitución y administración, ya que la forma de distribuir las ganancias difiere. Una SRL aplica perfectamente para este negocio debido a que no se pretende tener más de 50 socios.

Nombre de la sociedad: TeComparo SRL

El registro de todas las marcas, patentes, derechos y conceptos susceptibles de propiedad intelectual se realizará en los organismos oficiales correspondientes.

MISIÓN

Otorgar a los usuarios consumidores argentinos de electro y tecnología una solución que les permita comparar precios y encontrar la mejor oferta en forma online. Ser considerados un asesor personal sobre productos y compras, a través de información clara, completa e independiente.

Ser neutrales e independientes de los sitios de venta on-line. Mostrar los resultados de las ofertas basándonos exclusivamente del precio, independientemente de si se trata de grandes tiendas o de comercios especializados con un catálogo reducido.

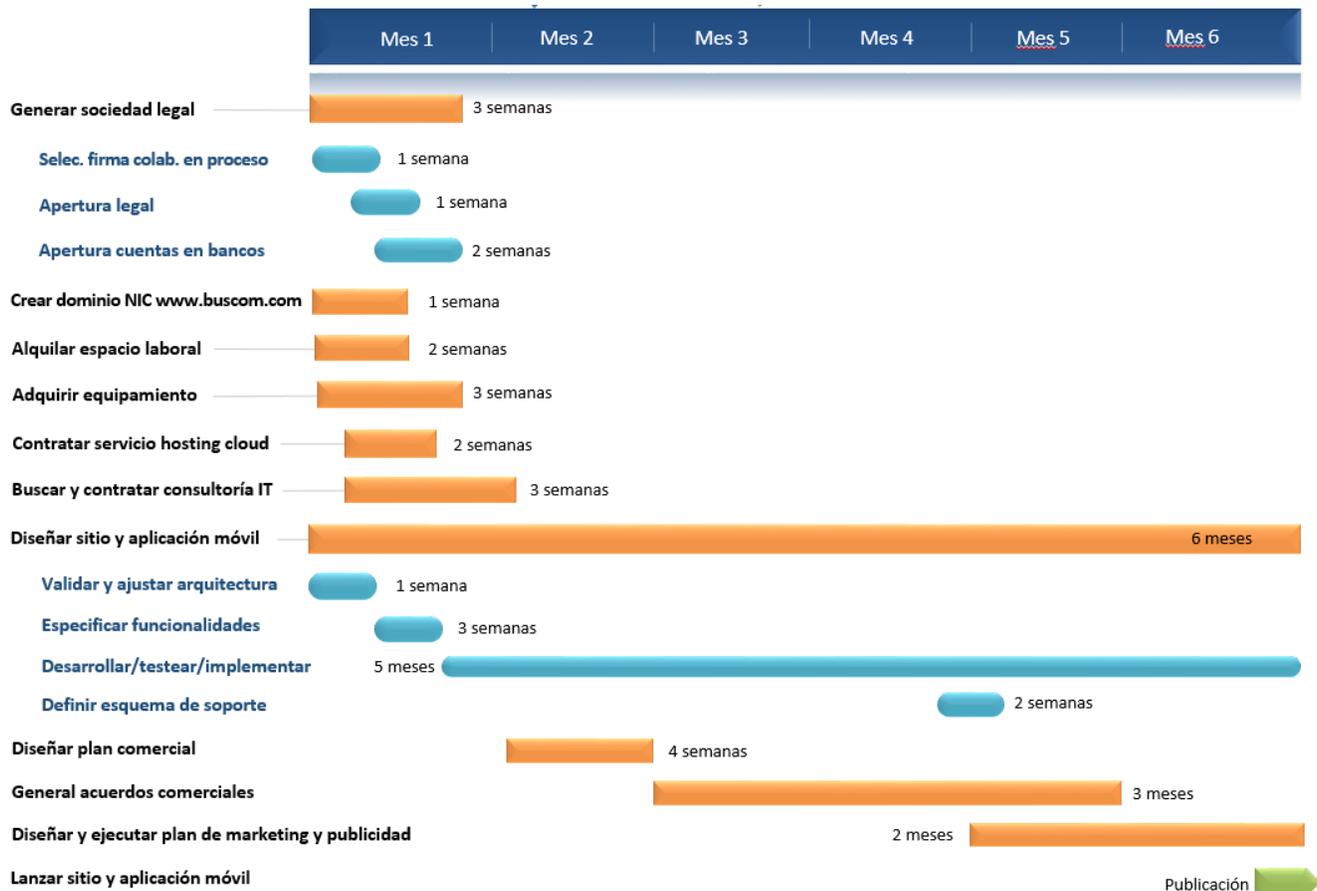
VISIÓN

Desarrollar una innovación que cambie las reglas del juego en el mercado nacional, con el objetivo de mejorar la competitividad, publicidad e información disponible sobre el rubro de electro y tecnología.

PASOS REQUERIDOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

Se detalla a continuación un plan de tareas propuesta para poner en marcha el emprendimiento.

Plan de tareas



Fuente: elaboración propia

VALOR AGREGADO Y DIFERENCIAL DEL NEGOCIO

Al considerar las diferentes estrategias que se pueden aplicar en un emprendimiento de esta índole, Porter menciona que una organización obtiene una ventaja competitiva cuando efectúa una oferta de valor a los consumidores que sea superior a la que realizan sus competidores¹³. Ese valor dependerá de una serie de recursos, actividades y capacidades que se detallan más adelante. La estrategia adecuada es la de diferenciación, a través de la cual, Porter indica que se pretende evitar la competencia perfecta en el mercado mediante la creación de una oferta de valor que pueda resultar única para el cliente, a través de modificaciones en el producto, la marca o el servicio al cliente, Porter¹⁴.

PROPUESTA DE VALOR PARA EL CONSUMIDOR

El valor agregado y diferencial que brinda la empresa es suplir la necesidad de disponer de una herramienta simple, atractiva y amigable para comparar precios de un mismo producto entre distintas tiendas de venta on-line, con acceso directo a la página de compra del producto seleccionado.

Es el único producto/servicio en Argentina con estas características orientado a electro y tecnología exclusivamente y con las características y funcionalidades propuestas.

PROPUESTA DE VALOR PARA LAS TIENDAS (CLIENTE DIRECTO)

Las tiendas de compras on-line (retailers y marcas) recibirán intenciones de venta por parte del sitio de acuerdo a su competitividad y los consumidores podrán obtener el precio más bajo por el producto que buscan y/o elegir en base a otras preferencias resultantes de la comparación, disponibilidad y facilidades de pago.

Finalmente, para los casos en que un potencial cliente directo no persiga un objetivo relacionado a la simetría de la información, el valor agregado radica en:

- La posibilidad de contar con estudios de mercado sin costo. El negocio propuesto ofrece esta alternativa basada en tráfico real del sitio, que sí tendría costo para otros clientes directos como organizaciones gubernamentales o consultoras.
- Apoyar su estrategia de marketing en una fuente de publicidad adicional. Esto quiere decir que el “no formar parte” implica una potencial pérdida de ventas, desviada hacia sus competidores.

- Otorgar a sus propios clientes una fuente de consulta y funcionalidades adicionales (alertas, revisiones y comparación de características de productos) en los casos que su propio sitio de venta online no las posea.
- Posicionar su marca o determinado producto a través de la publicidad estática que se ofrece como servicio.

Bilinkis, CEO de Quasar Builders y fundador de Officenet, resaltó la importancia de generar valor agregado diferenciándose de la competencia actual o potencial, tratando de apuntar siempre a ofrecer características innovadoras y amigables para el usuario. Así mismo Malenki, CEO de Turismocity, indicó que la mayoría de sus clientes directos utilizan su producto simplemente como una fuente adicional de publicidad. Esto remarca cuán importante es el factor marca para algunas empresas, donde simplemente les interesa “figurar” para posicionar su marca en la mente de los clientes.

CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADOREAS/SERVICIOS

- Búsqueda y comparación de precios y características de productos de electro y tecnología
- Filtros de búsquedas y resultados
- Perfiles/cuentas de usuario para registrar preferencias
- Configuración de alertas por cambios de precio o disponibilidad de stock de productos
- Revisiones/reseñas de productos por parte de los usuarios
- Localizado para proveedores dentro del país (posibilidad certera de compra)
- Comparación de productos en base a su tipo y características
- Venta de información de mercado y tendencias

VENTAJAS COMPETITIVAS

En la actualidad no existe un competidor sólido en el mercado nacional, por lo que las perspectivas de crecimiento y beneficio son muy alentadoras. Existen algunos productos similares a nivel país (Buscapé y Baratometro.com), los cuales no están bien desarrollados,

no son amigables para el usuario, ni poseen convenio con los proveedores de venta de electro y tecnología on-line más importantes del país.

CONFORMACIÓN DEL EQUIPO EJECUTIVO

Compuesto únicamente por dos socios líderes de la iniciativa, que además serán responsables de tareas del tipo planificación, administración y ventas.

INVERSIÓN REQUERIDA

Se considera una inversión inicial por parte de los socios de \$ 6.562.235 (pesos), a ser aportada durante los dos primeros años.

La misma será utilizada para soportar la estructura del negocio hasta que comience a dar ganancias y para la compra de bienes de uso necesarios para el funcionamiento operativo de la empresa. Se pueden visualizar los detalles en el apartado estructura de financiamiento.

RENTABILIDAD ESPERADA

La rentabilidad esperada del negocio en el escenario normal es del 27,50% con un período de retorno de 3,8 años. Al comparar esta rentabilidad con los LEBAC (letras del Banco Central de la República Argentina), que poseen un retorno promedio del 24% con muy bajo riesgo, resulta más conveniente invertir en nuestro negocio.

Se detallan los cálculos correspondientes en el apartado sobre análisis económico-financiero de este plan.

MODELO CANVAS DEL NEGOCIO

El modelo CANVAS es una plantilla de gestión estratégica que detalla en forma resumida el modelo del negocio y está basado en la idea de Alexander Osterwalder (2008). Este modelo permitió representar en una forma sencilla el modelo del negocio propuesto. La simplicidad radica en que todo se puede visualizar en una única hoja, incluyendo las relaciones de sus 9 elementos.

<p>Aliados clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes directos (retailers y fabricantes) - Proveedor de servicios tecnológicos - Otros sitios de e-commerce - Consumidores/ usuarios 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta y la gestión de la relación con clientes • Diseño y mantenimiento de la página y la ap. móvil y sus funcionalidades • Análisis de mejora de los productos tecnológicos (innovación) • Generación de estudios de mercado 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Directo (clientes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser parte de las alternativas de elección del consumidor que potencialmente comprará su producto. Si no se es parte se perderán oportunidades de venta. • Ser una nueva fuente de marketing el cliente directo • Proveer acceso a información de mercado <p>Indirecto (consumidores)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de buscar y comparar precios de electro y tecnología que deseen comprar en forma sencilla, intuitiva y en un único lugar - Revisión y reseñas de productos por y para los consumidores - Comparación de productos a través de sus características - Alertas de precio 	<p>Relaciones con los clientes</p> <p>Directo (clientes)</p> <p>Relaciones personalizadas a largo plazo ya que en ellas radica la sustentabilidad del negocio, a través de contratos Automatizada una vez que se concreta el vínculo comercial</p> <p>Indirecto (consumidores)</p> <p>A través de la publicidad abierta y/o dirigida, y de la posibilidad de tener un usuario personal para utilizar reseñas, preferencias y alertas</p> <p>Canales de distribución/comunicación</p> <p>Directo (clientes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad - Relación personal (equipo comercial) - Tecnológica (integración de website) <p>Indirecto (consumidores)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página de la empresa o la app mobile - Publicidad (a través de todos los canales posibles) 	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Directo (clientes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retailers grandes cadenas - Minoristas - Fabricantes (marcas) <p>(todos deben tener su sitio de venta online)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Otros (AdWorks, etc) - Organismos interesados en información de mercado <p>Indirecto (consumidores)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consumidor final <p>Se puede segmentar por clase social o zona geográfica para hacer publicidad dirigida El consumidor es cualquier individuo que desee comprar, comparar o conocer un producto utilizando internet</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Salarios, alquiler de oficina, gastos de tecnología, gastos administrativos (comerciales, contabilidad y legales), publicidad, marketing, impuestos</p>		<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisiones por click (re direccionamiento de tráfico) - Publicidad, venta de estudios de mercado 		

Fuente: elaboración propia.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO O ENTORNO GLOBAL – MODELO PESTEL

Se utilizó este modelo para analizar el entorno y considerar el impacto de cada variable en el negocio que se está proponiendo.

Ámbito	Detalle	Valoración	Valoración por ámbito	Ponderación	Valoración final
Político	Gobierno democrático	(++)	(+) 0,1	0,1	
	Fuerte incidencia de los sindicatos para los empleados dentro de convenio	(+/-)			
	Importaciones reabiertas con el nuevo gobierno	(+)			
Económico	Crecimiento de la economía moderado acorde a las expectativas y opiniones de analistas ¹⁵	(+)	(+) 0,15	0,15	(+) 0,15
	PBI con tendencia alcista desde 2002 (ver anexo 3)	(+)			
	Tendencia de consumo en electro y tecnología en crecimiento ⁴	(+)			
	Tendencia de compras on-line en crecimiento ⁴	(+)			
	Beneficios para exportadores de software	(++)			
	Acceso a equipos móviles económicos para los consumidores	(++)			
	Facilidades de pago para consumidores	(+)			
	Existencia de retailers bien consolidados	(+)			
	Población bancarizada	(+/-)			

	Posibilidad de no querer competir de los retailers	(--)		
Social	Uso masivo de Internet	(++)	(+) 0,25	
	Crecimiento en el uso de Internet para realizar compras de productos o para investigar al respecto ⁴	(++)		
	Necesidad de contar con determinados electrodomésticos en forma obligatoria, por necesidad o por tradición y cultura	(+)		
	Productos de software que se hacen conocidos en lo inmediato con una buena inversión en publicidad	(+)		
	Reconocimiento de buenos productos y soluciones a través de redes sociales	(+/-)		
Tecnológico	Facilidad de acceso a últimas tecnologías de software	(+)	(++) 0,35	
	Servicios cloud expanden las alternativas disponibles	(++)		
	Tendencias mundiales crecientes de comparación on-line, no solo a nivel país ⁵	(++)		
	Acceso a diversidad de equipos para los consumidores	(+)		
	Recursos idóneos disponibles en el mercado o alternativa de tercerizar	(++)		
Legislación	Uso de imágenes de marcas	(+/-)	(+/-) 0,15	
	Facilidades de alquileres de oficinas en zonas tecnológicas determinadas	(++)		
	Altos impuestos que reducen los márgenes	(--)		
	Leyes laborales robustas	(+)		
Ecología	N/A	N/A	N/A	0

Fuente: elaboración propia.

Este modelo PESTEL que describe los factores macro-ambientales de la empresa, está basado en una idea de Francis Aguilar, profesor de Harvard, que lo introdujo en su libro del año 1967, *Scanning the Business Environment* bajo el nombre ETPS, que luego fuera modificado y mejorado hasta tener el acrónimo con el que hoy se lo conoce.

Acorde al escenario económico actual del país, se asume que no habrá grandes cambios, al menos hasta las próximas elecciones en 2019.

La experiencia internacional indica que el mercado de comercio digital continúa por la senda del crecimiento a pesar de las situaciones de crisis de determinados países. Adicionalmente, el negocio propuesto tiene el potencial de poder ser explotado en otros países una vez que alcance un nivel de madurez aceptable. En algunos países de Europa el modelo funciona muy bien, siendo la alemana Idealo el ejemplo a seguir. Cabe destacar que se conoció Idealo luego de haber gestado la idea de negocio, y se encontraron plasmados en esta empresa la mayor parte de los beneficios y características que se desean para el nuevo negocio. Siendo un modelo a seguir, se tomarán algunas de sus ideas en lo referente al diseño del sitio.

ANÁLISIS DEL ENTORNO DE NEGOCIOS O MICRO-ENTORNO – FODA DEL SECTOR

Este análisis, creado por Albert Humphrey en los años 60s en Stanford, expone la situación de una empresa en referencia a sus características internas y externas. Se utilizó para establecer la situación real de la empresa y planificar una estrategia a futuro.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo decidido a triunfar con la iniciativa • Existencia de iniciativas similares en el mercado con buenos resultados • Consumidores con acceso a Internet masivamente (conectados) • Cambio de hábitos, con una tendencia creciente a las compras on-line • Recursos necesarios disponibles en el mercado • Necesidad del mercado de hacer comparaciones antes de tomar decisiones sobre gastos en bienes durables 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia muy pobre con producto débil (Buscapé, Baratómetro y Preciodemercado) • Unificar al mercado de vendedores online de electro • Otorgar a consumidores una herramienta independiente, robusta y confiable que hoy no poseen • Creación de una base de consumidores que puede ser utilizada con otros fines • El margen sobre ventas de este tipo de iniciativas es alto • Utilización de la plataforma para futuras iniciativas
Debilidades (interno)	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre sobre métodos para atraer a los clientes más fuertes • Necesidad de construir el producto desde cero • Tiempo que puede llevar comenzar el diseño del sitio/aplicación hasta que es lanzado/a (sin considerar período de repago) 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas con productos similares en otros rubros podrían copiarlo, aprovechando su experiencia • Potencial negativa de proveedores de formar parte de la idea • Intrusiones relacionadas con hacking y fraude • Empresas extranjeras consolidadas que deseen entrar en el mercado local

Fuente: elaboración propia.

5 FUERZAS DE PORTER

Esta herramienta creada por Michael Porter (Harvard, 1979) es un análisis externo (parados desde afuera de la industria), en el cual se analiza la rivalidad de sector. La información definida es más concisa que PEST. La conclusión determinará si la industria es atractiva no para un nuevo jugador como el propuesto. Un inconveniente es que se trata de un análisis estático que sirve solo para decidir entrar o no. Dentro de un tiempo no es de utilidad. Adicionalmente, la información contenida es subjetiva.

Un análisis preliminar orienta a definir la industria de los buscadores-comparadores en general y sus desarrolladores como el mercado al que se desea ingresar.

Con el diseño del FODA de www.tecomparo.com se pretendió medir la atractividad para emprender en este negocio.

<p>Negociación con clientes (--)</p>	<p>Muy baja. Desconocimiento de marca. Inexperiencia en este tipo de mercados. Se debe aprender cómo abordar y convencer a los clientes directos de que consideren el proyecto atractivo. La capacidad de convencimiento para persuadirlos es un factor fundamental. Resulta clave poder demostrar un ROI sobre marketing digital importante y factible. El poder de negociación irá incrementándose a medida que más clientes se sumen al proyecto. Este “inconveniente” puede resolverse utilizando una estrategia adecuada basada en una inversión inicial que conste de ofrecer un costo muy bajo o incluso sin cargo durante un período determinado.</p>
<p>Entrada de Nuevos Competidores (+/-)</p>	<p>Media. Considerando que si bien no existe un competidor óptimo en el segmento, hay empresas que podrían diversificarse y copiarlo (Trivago, TurismoCity, TripAdvisor, Idealo, Twenga, ComparaOnline). Alternativamente, MercadoLibre y OLX tienen el potencial de adaptarse y actuar no solo como complementarios sino también como sustitutos.</p>
<p>Negociación con Proveedores (++)</p>	<p>Muy alta. Existe una amplia oferta de proveedores de servicios tecnológicos adecuados para impulsar una iniciativa como esta.</p>
<p>Entrada de productos sustitutos (+)</p>	<p>Alta. Cualquier empresa tecnológica dedicada a los buscadores-comparadores podría diversificarse para sumar al rubro electro y tecnología.</p>
<p>Rivalidad del sector (-)</p>	<p>Baja. No existe actualmente en el país un producto adecuado con las condiciones ofrecidas por este buscador-comparador. Los existentes carecen de muchas de las prestaciones consideradas, y/o poseen convenio con uno solo de los grandes retailers del país entre sus alternativas (Frávega).</p>

Fuente: elaboración propia.

Debido a la inmadurez y carencia de prestaciones de las soluciones actuales consideradas como competencia, una de las claves para ser exitoso en este ámbito es ingresar rápidamente, para luego apostar a la consolidación y a ser líderes. Esto requiere una fuerte inversión inicial en publicidad, con presencia en diversos canales de comunicación.

La captación de clientes resulta una actividad compleja y con un esfuerzo considerable en el manejo de las relaciones. Según Bilinkis, es más efectivo el uso de las redes personales de

contacto que las redes sociales. La clave está en dar con la persona indicada, especialmente en un mercado como este, en el que la cantidad de jugadores es baja, la toma de decisión está muy centralizada, en algunos casos están poco profesionalizadas, y principalmente, son pequeñas. Para mitigar una posible entrada de nuevos competidores, se debe actuar rápidamente, con el objetivo de ser pioneros en el país, y considerar una potencial venta del servicio en un futuro próximo. La amenaza principal de los jugadores mencionados en el análisis previo es el lapso de tiempo y recursos que puedan poseer para establecer un producto/servicio como el propuesto. Se considera que la amenaza más visible está en Mercadolibre ya que es el de mayor envergadura. Sin embargo, su modelo de negocio no es realizar una comparación derivando tráfico, sino efectuar una venta en forma directa. Tampoco cuenta con una base que identifica productos en forma unívoca, que permita una potencial comparación de las características de los mismos.

4. ESTUDIO DEL MERCADO

Para calcular mercado potencial del producto/servicio propuesto, se utilizó principalmente un estudio realizado por el CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico)⁴. Adicionalmente se consultó otra fuente generadora de estudios y estadísticas relacionados con el mundo digital llamada eMarketer⁵. Como complemento, se realizó una encuesta en formato digital con 159 participantes, orientada a determinar hábitos de uso en compras online y preferencias de potenciales clientes. Los resultados de este estudio pueden consultarse en el anexo 2.

Finalmente, se realizó un análisis de las principales cadenas y tiendas de electro y tecnología en el país, para determinar cuáles de ellas cuentan con canales de venta online, encontrándose un total de 57 tiendas sobre un total de más de 120 marcas relevadas. El detalle de las mismas se puede encontrar en el anexo 4.

DATOS DEL MERCADO

Según el resumen anual de comercio electrónico en Argentina del año 2016 realizado por la CACE⁴, la facturación de e-commerce en el país en ese año fue de \$102.700 millones, con un crecimiento del 51% respecto al año anterior. Esta facturación se produjo a través de 47 millones de transacciones, que representaron un 25% más que en 2015.

La facturación online en el rubro electro y tecnología en 2016 fue de \$21.602 millones, observándose un 40% adicional respecto al año anterior. Utilizando estos datos se estimó que las transacciones correspondientes al rubro electro estuvieron en torno a los 10 millones.

A través del campo de investigación, se determinó que en el mercado nacional existen más de 55 empresas de retail online y de marcas a las que se considera como potenciales clientes directos, y en quiénes se apalanca la idea para generar la mayor parte de los ingresos de la compañía propuesta. Uno de los factores clave de éxito radica en captar inicialmente a jugadores importantes del mercado, ya que una vez que estos figuren en el sitio, el resto también deseará hacerlo.

A su vez, eMarketer⁵, en su reporte “Top 10 Product-Service Categories in Argentina” del 2016, ubicó a los rubros de tecnología y electro en las posiciones segunda y tercera respectivamente, en su reporte de las categorías que más vendieron a través de Internet en 2016, lo cual representó un 22% del total. En su informe “Top 10 Retail sites in Argentina” indicó entre los 10 sitios de venta online más visitados del país en el 2016 hay cuatro que están dentro de los potenciales clientes, mientras que otros cuatro resultaron ser del exterior.

TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL – PRONÓSTICO DE LA DEMANDA

Para poder definir un mercado potencial que consuma este producto/servicio se definieron una serie de condiciones:

- Estimación sobre % de ventas de electro y tecnología online
- Calculo proporcional de transacciones en el rubro, sobre el total de transacciones totales
- Estimación de % de esas transacciones que se realizarán a través de nuestro sitio
- Estimación de cantidad de clicks que derivan tráfico a los sitios de venta de los clientes, independientemente de que luego concreten una compra o no
- Se obtiene el total de clicks, luego utilizado para facturar el CPC

Se realizó un pronóstico a 5 años basado en el crecimiento del mercado durante los últimos 2 años, aplicando una visión bastante conservadora respecto al crecimiento fuerte que se ha dado.

El e-commerce en Argentina creció un 52% en ventas respecto a 2016. Se estimó que el segmento de electro y tecnología evolucionó acorde al siguiente análisis:

Ventas del rubro electro y tecnología (millones de pesos):

Año	2014	2015	2016
Ventas electro/tecnología	7.625	15.480	21.602
Crecimiento %	-	103%	40%

Fuente: CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico)⁴, enero 2017

El volumen de transacciones e-commerce total del año 2.016 fue de 47 millones. En base a las ventas del rubro electro y tecnología para el mismo año de 21.602 millones se estima que las transacciones del rubro fueron de 9.953.863 millones.

Considerando los crecimientos en ventas de 103 y 40% de los años previos, se definió un crecimiento conservador fijo de 12% para los próximos 5 años.

Pronóstico de evolución de transacciones en electro y tecnología:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tickets electro y tecnología	9.953.863	11.148.326	12.486.125	13.984.460	15.662.596	17.542.107
Crecimiento tickets electro		12%	12%	12%	12%	12%
Porcentajes definidos por el plan de negocio						

En base a los informes del BCRA considerados en el análisis PESTEL, se asumió que la Argentina tendrá una economía estable, de crecimiento moderado.

Se estimó en forma muy conservadora que el primer año el 5% de esas transacciones se iniciarán a través de TeComparo, aumentando paulatinamente acorde al siguiente cuadro, y en base a una muy agresiva campaña publicitaria. Luego se estimó que una de cada ocho visitas una realizará transacción:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Transacc. que pasarán por el sitio	497.693	557.416	749.168	978.912	1.253.008	1.754.211
% ventas que pasan por el sitio	5%	5%	6%	7%	8%	10%
Clicks al año (8 clicks, 1 compra)	3.981.545	4.459.331	5.993.340	7.831.298	10.024.061	14.033.686

Fuente: elaboración propia

Los valores representados en la última fila del cuadro anterior (clicks al año) representan el número de clicks factibles de cobrarse a los clientes directos para el cálculo del CPC.

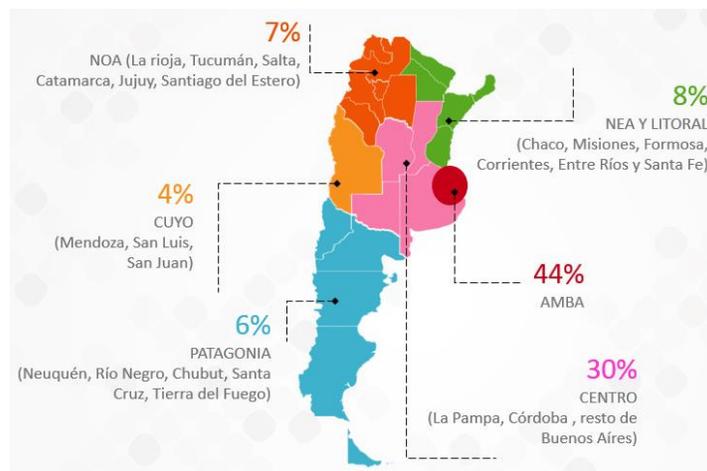
ALCANCE GEOGRÁFICO

El objetivo es lanzar el producto localmente con alcance a todo el país. Al ser un producto on-line, el alcance a nivel país es instantáneo. Estratégicamente debe adecuarse al alcance

geográfico de los sitios de venta considerados como clientes, motivo por el cual la definición país es la más adecuada.

Sin embargo, es un producto/servicio que puede adaptarse a otras geografías sin demasiadas modificaciones desde el punto de vista tecnológico. El grado de dificultad y criticidad para exportar el buscador-comparador a otros países radica principalmente en la disponibilidad de sitios de venta on-line de cada país, en las condiciones legales que pudieran existir y en las intenciones de los potenciales clientes de sumarse al buscador-comparador.

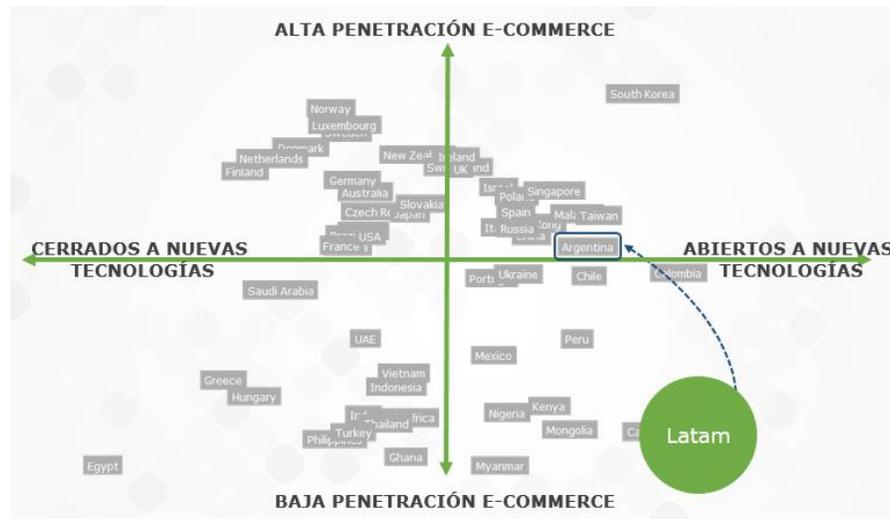
Por lo tanto, para poder realizar una buena explotación de la publicidad en el sitio, se considerará el volumen de e-commerce por región dentro del país. El siguiente cuadro elaborado por CACE muestra la distribución de e-commerce en el país:



Fuente: CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico)⁴, enero 2017

PARTICULARIDADES DEL MERCADO

- En Argentina existen 3.3 dispositivos conectables por habitante
- Esta proporción es mayor que el promedio de LATAM de 3.0
- Los dispositivos se distribuyen en: 49% smartphone, 46% PC, 5% tabletas
- Argentina está dentro del grupo de países considerados *multi-device*, es decir que se conectan a través de todos los dispositivos, sin preferencias específicas
- Argentina tiene una alta penetración de e-commerce cuando se lo compara con LATAM



Fuente: CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico)⁴, enero 2017

Estos datos refuerzan el alto potencial del emprendimiento en el país.

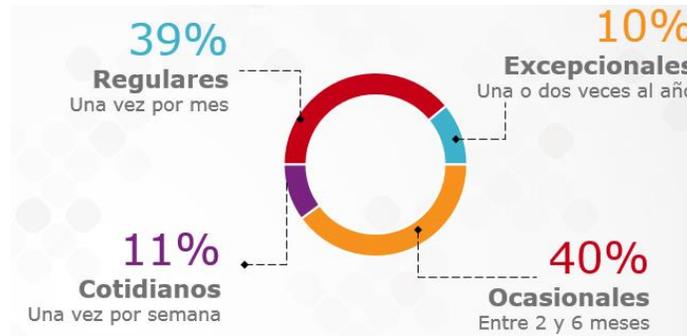
ESTACIONALIDAD

Si bien el buscador-comparador es un producto/servicio que funciona los 365 días del año durante las 24 horas, el mercado de comercio electrónico nacional se apoya en varias fechas que resultan clave para una inversión conveniente en publicidad. En estas fechas se producen los picos de ventas. Las mismas son: Black Friday, fiestas fin de año, día del padre/madre/niño y Cyber Monday.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Según expresa el informe anual 2016 de CACE⁴, en Argentina el 90% de los adultos conectados ya ha realizado alguna compra por Internet. Esto representa una población de 17.8 millones de personas, un 17% más que en el año 2015. El 63% de los adultos argentinos conectados ha realizado una compra en los últimos 6 meses de 2016, representando 11.2 millones de personas.

Los compradores online son 67% mujeres, 57% millenials. En cuanto a su frecuencia se pueden clasificar en:



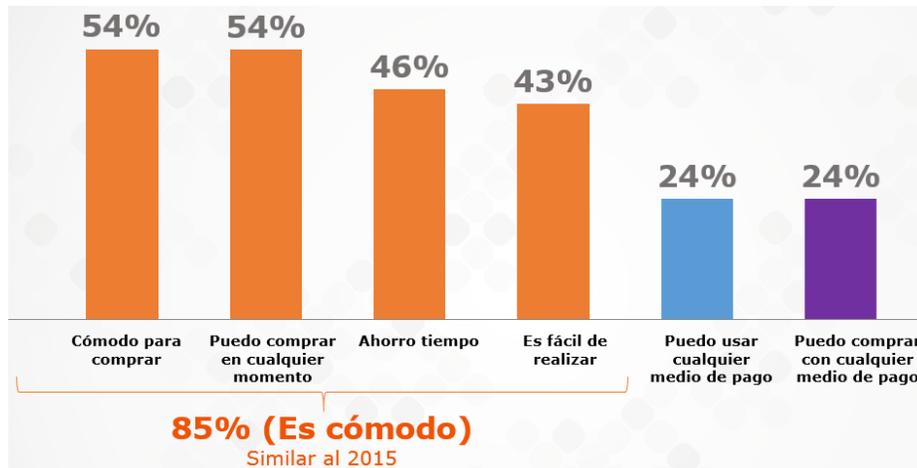
Fuente: CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico)⁴, enero 2017

De esta estadística se puede inferir que hay un 50% de usuarios asiduos potenciales del buscador-comparador.

Los hombres son los que tienen más tendencia a realizar compras en tecnología mientras que los millenials se inclinan por los equipos de audio y telefonía. El volumen de mujeres es menor ya que su orientación de comprar online pasa más por el turismo y las entradas a espectáculos. El 85% de estos consumidores se los considera oportunistas, ya que enfocan en la búsqueda de precios y promociones. Este 85% de interés en la búsqueda del mejor precio representa otra señal de alerta a considerar dentro de los indicadores potenciales de éxito del emprendimiento.

En lo referente al proceso de compra online, este se puede subdividir en tres grandes pasos: antes de la compra, durante la compra y al final de la compra. Este modelo de negocio se enfoca en los dos primeros, ya que el último es exclusivo del sitio resultante en el que el comprador realiza su transacción de compra.

En cuanto a sus preferencias al momento de realizar compras online, los motivos que los traccionan son los siguientes:



Fuente: CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico)⁴, enero 2017

Se concluye entonces que la comodidad es un factor fundamental para decidir una compra online, y esta comodidad, junto con la facilidad de uso, es uno de los valores diferenciales principales que agrega el buscador-comparador para el consumidor, ya que resume en un único lugar lo que el mismo debería buscar en varios.

Si se analiza qué busca un potencial comprador al momento de buscar y analizar información, se encuentra que⁴:

- 90% Usa buscadores
- 53% Va a la web del fabricante
- 47% Consulta en redes sociales
- 54% Va a la web minorista o del retailer
- 50% Consulta sitios especializados

Para este producto/servicio interesa el universo de usuarios que representa el 90% que utiliza buscadores y el 47% que consulta en redes sociales (a través de publicidad y posicionamiento del sitio como resultado de las búsquedas y de publicidad en redes sociales), pero principalmente ese 50% que consulta en sitios especializados, dentro del cual se enmarca el de nuestra compañía.

Si se considera qué tipo de información se buscó:



Fuente: CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico)⁴, enero 2017

En este caso, es notable el 73% como el mayor grupo que se focalizó en la búsqueda de precio. Así mismo, los porcentajes relacionados con la búsqueda de información de productos y comparaciones, las imágenes y la información de usuarios y opiniones son todas cualidades que se encontrarán disponibles en el sitio para que el usuario las explore.

Más importante para este negocio aún es el dato siguiente:



Fuente: CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico)⁴, enero 2017

Todos los casos se relacionan y podrán apoyarse en el buscador-comparador propuesto, el cual permitirá realizarlo de una forma sencilla, intuitiva y especialmente, en un único lugar.

En cuanto a la elección puntual del sitio a través del cual se inicia la compra, CACE explica que los argentinos prefieren: visibilidad de los precios, que la información sea accesible, variedad de productos y competitividad de los precios.

Este es otro indicio de la importancia que puede tener para el consumidor un sitio que brinde el producto/servicio que se planea dar.

Debe destacarse la importancia de la usabilidad y atractivo del sitio, ya que siete de cada diez argentinos eligen sitios en los que ya había comprado anteriormente. La captación de clientes y el *engagement* inicial son clave para el buen funcionamiento del negocio. La experiencia indica que luego de un buen arranque el sitio logra ser reconocido y utilizado gracias a tiempo que lleva en el mercado, y especialmente a las buenas referencias entre usuarios. Un

adecuado plan de Marketing, acompañado con una inversión agresiva, es otro factor clave de éxito para dar a conocer al sitio desde sus comienzos, y lograr su penetración entre los usuarios.

Es muy importante considerar el desarrollo de la aplicación móvil para diferentes dispositivos (Android, iOS), ya que el 21% de la facturación de e-commerce se produjo a través de estos dispositivos⁴. Los mismos retailers han desarrollado sus propias aplicaciones en el 85% de los casos. Si consideramos las sesiones de búsqueda para compras, el 60% de ellas se realizaron a través de un dispositivo móvil. eMarketer indica en su estudio “Retail Mcommerce Sales in Argentina 2015-2020” que las ventas de retail a través de dispositivos móviles en Argentina pasarán de \$720.000 en 2017 a 1.990.000 en el 2020⁵. A su vez, Benavidez (Rodo), resaltó la importancia de contar con una aplicación móvil asociada al sitio principal.

Se puede concluir que Argentina es uno de los países latinoamericanos más desarrollados en e-commerce. El informe anual de comercio electrónico 2016 de CACE⁴ indica que los compradores online son buscadores profesionales, ya que antes de tomar una decisión utilizan diferentes medios online y offline para obtener toda la información que necesitan. Esa habitualidad en el online genera un gran potencial y atractivo para el negocio. Es clave poder garantizar una búsqueda sencilla e intuitiva para el consumidor. El precio es claramente uno de los factores principales al momento de elegir. Si se acota al mercado específico de electro y tecnología, se considera que aún hay un 47% de mercado potencial adicional por explotar.

CANALES DE DISTRIBUCION

Resulta sencillo determinar el funcionamiento de los canales de distribución para este negocio. Al tratarse de un producto/servicio on-line, el canal de distribución se basa en el acceso al sitio del buscador-comparador, o a la instalación de la aplicación correspondiente en un dispositivo móvil. A partir de estas dos alternativas se produce el acceso y uso del producto/servicio. Es viable acceder también a través de links de publicidad que aparezcan en sitios externos, o cualquier otro tipo de publicidad en la que se decida invertir. El acceso final se producirá siempre a través de alguno de los métodos expuestos.

En el caso del servicio de alertas, se utiliza el canal de correo electrónico, o alertas embebidas en el dispositivo móvil a través de la aplicación móvil. Se puede evaluar también alternativas de comunicación a través del canal de social media.

En todos los casos se trata de canales que se estima perduren en el tiempo, e incluso que evolucionen. La vorágine y evolución de la tecnología de hoy en día hace que también se considere la posibilidad de que surjan nuevos canales, siempre orientados a la tecnología.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el país solo existen tres jugadores: Buscapé, Baratómetro y Preciodemercado. En el caso de Buscapé, el mismo tiene una funcionalidad muy limitada, no es atractivo para el usuario, y no posee partnership con los sitios de ventas on-line más masivos a excepción de uno (Frávega). Tampoco tiene una inversión considerable en publicidad, y resulta desconocido para la mayor parte de la población que realiza compras online. Además, este sitio abarca también otros rubros y carece de muchas de las funcionalidades que se desean ofrecer a los consumidores con el buscador-comparador propuesto. El caso de Baratómetro es más robusto, con una funcionalidad de comparación que abarca más resultados. Sin embargo, el modelo de negocio no se basa en una alianza con los retailers online, sino que utiliza un mecanismo asincrónico de captura de datos de los sitios de e-commerce y los publica junto con los links que acceden a la página de compra directa correspondiente. Los ingresos se producen sólo a través de publicidad digital en la página. Finalmente, Preciodemercado no es un producto que reúna ninguna de las condiciones necesarias como para ser considerado un buscador-comparador. Son muchas más las debilidades que las fortalezas de estas empresas. El mercado está bastante abierto para ingresar con un producto/servicio como el propuesto. En ninguno de los tres casos se logró obtener información de facturación real, cantidad de empleados ni market share, principalmente porque no son empresas que cotice en bolsa. En el anexo 5 se puede ver una evaluación de los tres sitios, basada en el servicio ofrecido por sobreinternet.com.

Se espera en un futuro próximo que Google Shopping sea lanzado a través de una versión preliminar, sin embargo no cuenta con todas las características que se ofrecerán con TeComparo, y además, está muy orientado a la integración con el propio buscador, contaminando la pantalla con una cantidad considerable de información innecesaria e indeseada para el consumidor.

Resulta complejo poder determinar en este momento el papel que jugarán los sitios potencia MercadoLibre y OLX para este negocio. Inicialmente se los considera como potenciales

clientes directos o complementarios, aunque esto dependerá de la capacidad que tengan para identificar unívocamente a sus productos. En caso contrario serán considerados competidores, con lo que el esfuerzo deberá radicar en hacer que el buscador-comparador sea más atractivo que estos otros al momento de la intención de compra. Sin embargo, estos competidores apuntan a muchos más segmentos de clientes, con una gran variedad de productos y servicios, además de ofrecer venta de productos usados. Es muy claro que no son competencia desde el punto de vista de la facilidad de uso y características que ofrecerá el buscador-comparador. Pues son competencia desde el punto de vista de encontrar productos y compararlos de una manera determinada mucho más manual, sin filtros de precio más barato para productos idénticos, ni alertas sobre modificaciones en precio, y mucho menos opinión de un producto en particular como producto único independientemente de quién lo venda. Claramente no identifican unívocamente a sus productos. Además, requieren un tiempo mayor de dedicación por parte del usuario/consumidor para poder tomar una decisión, especialmente por la cantidad de links a los que deben acceder para poder corroborar la información de diferentes proveedores.

En cuanto a potenciales nuevos ingresantes en este negocio, Turismocity, Trivago, la alemana Idealo y otros similares, a través de un nuevo nombre/sitio/aplicación o la exportación de su modelo actual son los más indicados. Todos poseen la plataforma y el conocimiento del mercado de los buscadores-comparadores, sólo deberían armar su plan de negocio para orientarse al rubro electro y tecnología o en su defecto, instalarse en el país.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO/SERVICIO

El ciclo de vida de un producto/servicio como el propuesto radica exclusivamente en la estrategia para lograr que el sitio genere el tráfico necesario como para hacerlo sustentable. Esto quiere decir, poder captar la mayor cantidad de clientes directos en el menor tiempo posible, y realizar la publicidad necesaria para que el sitio se haga conocido y comience a usarse. Lograr estos dos objetivos es la parte más difícil del negocio, y una vez que se logran el resto resulta mucho más sencillo de manejar. Son muchos los casos éxito como también los de fracaso, por lo que un buen plan de negocio que considere todas las aristas y poder contar con los jugadores adecuados, pueden hacer que este negocio sea exitoso en un mediano plazo. Considerando que este negocio podría comenzar a dar ganancias luego de

un tiempo determinado, es clave poder contar con una inversión inicial que permita lanzar esta startup cubriendo los gastos durante ese período de repago.

BARRERAS DE ENTRADA

La principal barrera de entrada de este negocio radica en la necesidad de realizar una muy fuerte inversión inicial en publicidad para lograr hacer conocido el producto/servicio en la sociedad. Esta inversión debe mantenerse a través de un período de tiempo prolongado ya que los sitios buscadores-comparadores dependen mucho, no sólo del conocimiento de marca, sino también de ser efectivos. El “boca a boca” es una pieza clave entre los consumidores, y la voz del cliente debe ser analizada constantemente.

La otra variable de suma relevancia para el éxito del negocio radica en lograr el vínculo o relación comercial con los clientes directos lo antes posible. Se pueden utilizar dos estrategias en este ámbito. Una se basa en captar inicialmente a los jugadores de mayor magnitud (Garbarino, Rodo, Falabella, Coto, Frávega), haciendo que el resto copie ese comportamiento, principalmente con el objetivo de “ser parte de” o “figurar”. La otra, es comenzar por jugadores sólidos pero más pequeños (Ribeiro, Megatone, Cetrogar), y demostrar la efectividad del producto/servicio a través de estadísticas reales de crecimiento de participación de mercado o conversiones de estos últimos. La estrategia para captar a estos clientes directos se basa en una serie de servicios que fueron detallados previamente en el apartado relacionado con la propuesta de valor.

MATRIZ BCG

Considerando que este modelo desarrollado por el Boston Consulting Group en los años 70 tiene como objetivo ayudar a las empresas a posicionar sus productos en el mercado con la idea apoyar en la toma de decisiones de negocio e inversiones, en el caso de este emprendimiento contamos sólo con dos productos factibles de pasar por este análisis. El análisis se realiza en base a dos factores que son la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado.

El primer caso es el buscador-comparador en sí mismo. Es el producto/servicio más importante del emprendimiento y, si bien pasará por determinadas etapas durante su evolución desde su concepción como ser “incógnita” o “vaca lechera”, se apunta a que se

convierta en un producto “estrella”, es decir con crecimiento constante en ambos ejes del análisis.

El producto adicional que se brinda consta de la información de mercado para ser comercializada. Este producto podrá nacer como “incógnita” para convertirse luego en “vaca lechera”, ya que no se espera una buena rentabilidad por parte del mismo ni se desea invertir considerablemente. Estratégicamente no se espera tener una alta participación de mercado con este producto. Es un resultante de la explotación de datos por el uso y tráfico generado en el sitio.

5. PLAN COMERCIAL

La estrategia comercial que se considera inicialmente para atraer clientes consta en ofrecerles formar parte del sitio en forma gratuita durante los primeros 6 meses, comenzando a facturarles a partir del séptimo mes. Es decir, que se les direccionará tráfico potencial de compra sin costo alguno. El objetivo radica en poder demostrar durante esos meses, la efectividad de formar parte del sitio, utilizando estadísticas de uso reales. Esta decisión comercial es en favor de persuadir al cliente directo de sumarse al proyecto.

Adicionalmente, para lograr una masa crítica de usuarios y tráfico convincentes, se considera la posibilidad de contar con un relevamiento frecuente de información manual sobre los sitios de venta online con los que no se genere vínculo, de manera de poder mostrarles fehacientemente el tráfico real derivado hacia cada uno de ellos.

El servicio estará dirigido a retailers, casas de electrodomésticos, distribuidores, y marcas con sitios de venta online, y a su vez al consumidor o usuario final, compuesto por las personas que realizarían las compras. En ese aspecto, el servicio apuntará a un público del segmento ABC1, C1, C2 de Argentina, que tengan como objetivo realizar una comparación de precios y productos mediante nuestra herramienta de búsqueda.

Como parte de la estrategia de desembarco en el mercado, se pretende ingresar en forma muy agresiva con publicidad y con muchas más funcionalidades que la competencia, desde el momento cero.

Existen diferentes alternativas para calcular las comisiones por derivación de tráfico, que en definitiva representan una de las fuentes de ingreso principal de este negocio. Estas pueden resultar tan simples como complejas. El caso más simple es el costo-por-click (CPC), que involucra un costo que se cobra por hacer un click en un botón o referencia determinado dentro de una página o aplicación móvil con derivación a un tercero. Según Malenki (Turismocity), el CPC no sólo puede ser fijo sino que se puede estimar en base a 3 variables:

- La conversión estimada que tiene cada click: ejemplo de cada 100 clicks que se derivan 3 se convierten a venta (3%)
- Ticket promedio de la transacción: ejemplo: \$ 4.000 por compra
- Margen del cliente: si el cliente tiene un 8% de margen operativo va a estar sumamente dispuesto a otorgar la mitad de su margen, por el simple hecho de haberle generado una venta

En este ejemplo el CPC promedio sería de $0.03 \cdot 4000 \cdot 0.04 = \$ 4,8$. Casi siempre se trabaja por CPC, pero en algunos casos se trabaja por costo-por-acción (CPA), donde el cliente informa a través de un pixel o de un reporte, las ventas (acción) que le genera la fuente de marketing. De todos modos, ambos están sumamente relacionados. Malenki agregó que, si no se generan ventas a un cliente, el mismo va a querer romper la relación comercial, o bajar el CPC en caso que se le generen pocas ventas. Mantica respaldó este modelo indicando que dependiendo del ticket promedio y de la rentabilidad, un modelo por CPC fijo podría no servir. A su vez, Kovaks indicó que un modelo por CPC fijo y sencillo sería el adecuado. Por su parte, Para verificar qué volumen del tráfico derivado se convierte en una venta, Santi referenció el método previamente mencionado llamado pixel, en el cual se inserta un pixel en una publicación derivada, que al generar una venta se registra como tal. Este método se conoce como Referral Marketing.

A efectos de simplificar el ingreso en el mercado y generar experiencia a través del tiempo, se decide adoptar un CPC fijo, que podrá incluir descuentos basados en la cantidad de tráfico generado para cada cliente. Se propone evaluar un CPC compuesto como el propuesto por Malenki, una vez alcanzada la madurez del sitio y se conozcan en detalle los jugadores y particularidades del mercado, siempre apuntando a un objetivo final basado en generar un margen tanto para TeComparo como para el cliente. Mantener una alianza estratégica y un

alineamiento en las cuestiones relacionadas al CPC es uno de los puntos clave a tener en cuenta en la relación comercial.

En cuanto a los ingresos generados por publicidad, se otorgará la posibilidad de utilizar dos tipos de publicidad en el sitio:

Publicidad estática: en este caso se muestra un banner fijo para un determinado anunciante. El banner puede ser una simple infografía con links a la página del anunciante, o contener objetos dinámicos y animados. Se cobrará un monto mensual por este tipo de publicidad en el sitio.

Publicidad dinámica: se utilizará el servicio de Google AdWords Display, mediante el cual se inserta un cuadro con publicidades cambiantes que dependen de los perfiles y costumbres de navegación de los usuarios. Todo este dinamismo está gestionado por Google. El contrato comercial en este caso es con Google Argentina.

La aplicación móvil no tendrá publicidad inicialmente.

La tercera fuente de ingresos se basa en los estudios de mercado encargados por diversas instituciones o empresas. Serán generados a pedido y utilizarán estadísticas de tráfico generadas por los usuarios del sitio o aplicación móvil.

OBJETIVOS COMERCIALES

El objetivo comercial planteado es ser el buscador-comparador de precios elegido por los consumidores.

Objetivos comerciales a corto plazo (6 meses a 2 años)

- El primer objetivo radica en la captación de clientes directos, concretando vínculos con el 50% de los relevados (anexo 4)
- Captar clientes para publicidad estática y AdWords, cumpliendo con los objetivos de ventas previstos en los primeros 6 meses
- Concretar la venta de al menos 10 estudios de mercado por año

Objetivos comerciales a mediano plazo (2 a 4 años)

- Generar vínculos comerciales con el 70% de los clientes potenciales relevados
- Lograr que al menos un 8% de las ventas online concretadas en el rubro hayan sido originadas en el sitio
- Concretar la venta de al menos 15 estudios de mercado por año

Objetivos comerciales a largo plazo (más de 4 años)

- Expandir las fronteras del producto/servicio más allá de la Argentina
- Incorporar nuevos rubros, adicionales a electro y tecnología
- Concretar la venta de al menos 20 estudios de mercado por año

Para lograr los objetivos comerciales se establecen precios de mercado para CPC lo cual permitirá ingresar rápidamente como una opción atractiva para los clientes directos. A efectos de simplificación y del análisis inicial del negocio se considera un CPC de \$1.

Un CPC proveniente de un click re-direcciona la navegación a otra página destino, que en el caso del buscador-comparador se tratará del acceso directo a la página de venta del producto y vendedor seleccionados. El registro de este click se acumulará en un repositorio que será luego utilizado para facturar al cliente directo.

EL PRODUCTO (EL SITIO)

El sitio será gratuitamente accesible desde su dirección de Internet y a través de la aplicación móvil descargada de la tienda correspondiente.

El proceso principal basado en la búsqueda de productos para su posterior comparación, tendrá diferentes alternativas de visualización de los resultados, siempre orientadas a mostrar unívocamente un producto ofertado por diferentes tiendas online. Esta acción no requerirá contar con una suscripción, y es la funcionalidad de principal interés para los clientes directos. Para poder realizar reseñas de productos, configurar alertas o reportar incidentes y consultas, será necesaria la creación de una cuenta de usuario personal y gratuita asociada a un correo electrónico. La confidencialidad de los datos personales ingresados al momento de crear una cuenta de usuario, como por ejemplo una fecha de nacimiento, será garantizada mediante los protocolos de seguridad contenidos en el servicio contratado para guardar estos datos.

En el apartado estudio técnico se detallan las funciones y procesos que contendrá el sitio/aplicación.

A efectos orientativos, el anexo 6 contiene un bosquejo de cómo lucirán algunas pantallas del sitio y la aplicación móvil.

COMUNICACIÓN Y MARKETING

El plan de marketing y comunicaciones de TeComparo tendrá como objetivo principal la construcción de una relación con los usuarios y consumidores de la plataforma, así como también con los clientes. Es el medio principal para lograr una masa crítica de usuarios que generen el tráfico esperado en el sitio. Se utilizarán diversas fuentes de publicidad, mediante la utilización de medios masivos de comunicación y marketing directo. Dado que se trata de un producto nuevo, se pretende posicionar a la marca TeComparo utilizando argumentos que lo diferencien de los actuales competidores. Los factores determinantes a resaltar en el contenido del mensaje son: usabilidad, simpleza, calidad del producto y veracidad de la información. Para poder tener presencia en todos los medios que llegan al conjunto de usuarios al que se apunta, se debe generar un equilibrio en la distribución de gastos entre los medios de comunicación disponibles. Malenki declaró que cada sitio de este estilo debe tener un diferencial y que un buen producto ayuda a que las campañas de marketing que se realicen sean rentables. En Internet es importante medir los resultados de cada acción de marketing que uno realiza. Si una acción de marketing permite recuperar \$1,01 sobre \$1 invertido en un determinado plazo de tiempo, entonces uno puede seguir invirtiendo en esa campaña de marketing. En estos modelos marketing y producto son lo más importante. Un mejor producto permite invertir más en marketing y lograr un mayor crecimiento y una mejor campaña de marketing permite optimizar los costos. Por lo tanto, será necesario poder realizar este tipo de medición y cruzar los valores relacionados a inversiones en publicidad con los ingresos que estas generen, lo cual es medible a través de las conversiones. En el caso de TeComparo esto es factible a través de cookies que indiquen cuando el ingreso al sitio provino de un aviso publicitario ubicado en otro sitio, y generando un registro en base de datos propia cuando esa misma sesión de usuario realiza un click en un botón de acceso a compra en el sitio del cliente directo, luego de haber realizado una búsqueda. Este proceso que enlaza el origen del acceso del usuario a TeComparo con el click en botón de acceso directo a una compra de producto

en un sitio de cliente directo, es lo que representa la conversión. Considerando que ese click en un botón de acceso directo a compra representa un ingreso para la compañía, la cantidad de conversiones se compara con la inversión en la publicidad de la que provino para saber si esta última fue rentable o no.

En el anexo 7 se detalla la inversión a realizar en publicidad durante el primer año.

6. ESTUDIO TÉCNICO

En referencia al diseño técnico del buscador-comparador, no se entrará en detalles técnicos profundos relacionados con la tecnología de la información y sus metodologías. Se hará mención de aquellos que resulten más importantes y determinantes para una definición y comprensión inicial del rumbo que se debe tomar. Se considera que el sitio y la aplicación móvil serán diseñados e implementados dentro de los lapsos estimados en el plan y utilizando los recursos planeados para tal fin en un promedio de 170 horas semanales.

PROCESOS ESPECÍFICOS DEL SITIO/APLICACIÓN MÓVIL

- Alta, bajas y modificaciones (ABM) de usuarios
- ABM de productos
- ABM de clientes
- Búsquedas por producto/precio
- Consultas varias/reporting (incluye análisis de tendencias y comportamiento de mercado)
- Generación de opiniones y reseñas de usuario
- Configuración y procesamiento de alertas
- Comparación de productos (características)
- Contacto con la empresa/sugerencias
- Reporte de errores/incidentes

PROCESOS PRINCIPALES DEL NEGOCIO

Los procesos principales que formarán parte del negocio son:

- **Desarrollo:** del sitio y la aplicación móvil propiamente dichos utilizando metodologías de desarrollo basadas en los de PMI (Project Management Institute). Será realizado por

los dos desarrolladores de staff permanente con la colaboración de consultoría especializada. El proceso desarrollo incluye subprocesos como documentación del trabajo realizado, testeo de las funcionalidades y puesta en productivo del producto/servicio.

- **Soporte productivo:** consta de atender los incidentes que surjan en el sitio y/o aplicación móvil, como por ejemplo errores o cancelaciones. Esta tarea, que comienza una vez que el producto/servicio es lanzado, será responsabilidad de los desarrolladores.
- **Manejo del proyecto:** incluye todas las funciones de organización y planificación de un proyecto, en este caso el diseño e implementación del sitio y aplicación móvil. El tamaño del equipo de desarrollo no amerita una metodología compleja. Dado que el rol de PM (Project Manager) no requiere dedicación a tiempo completo, será asumido por uno de los socios.
- **Procesos contables, de legales y liquidación de salarios:** serán delegados en terceros especialistas en la materia, quienes a su vez brindarán las herramientas necesarias para su manejo.
- **Procesos de ventas y facturación:** incluye la generación de vínculos con clientes y los procesos legales administrativos relacionados para las relaciones que se formalizan e incluyen transacciones comerciales.
- **Proceso de compras:** consta de la negociación con proveedores, adquisición insumos y equipamiento necesario, consultoría, contratos de alquiler, seguros y otras necesidades. Estará a cargo de uno de los socios.
- **Procesos de marketing y publicidad:** incluyen la contratación de publicidad en medios digitales, radio, TV y calle. A cargo de los socios.

OTRAS CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SITIO

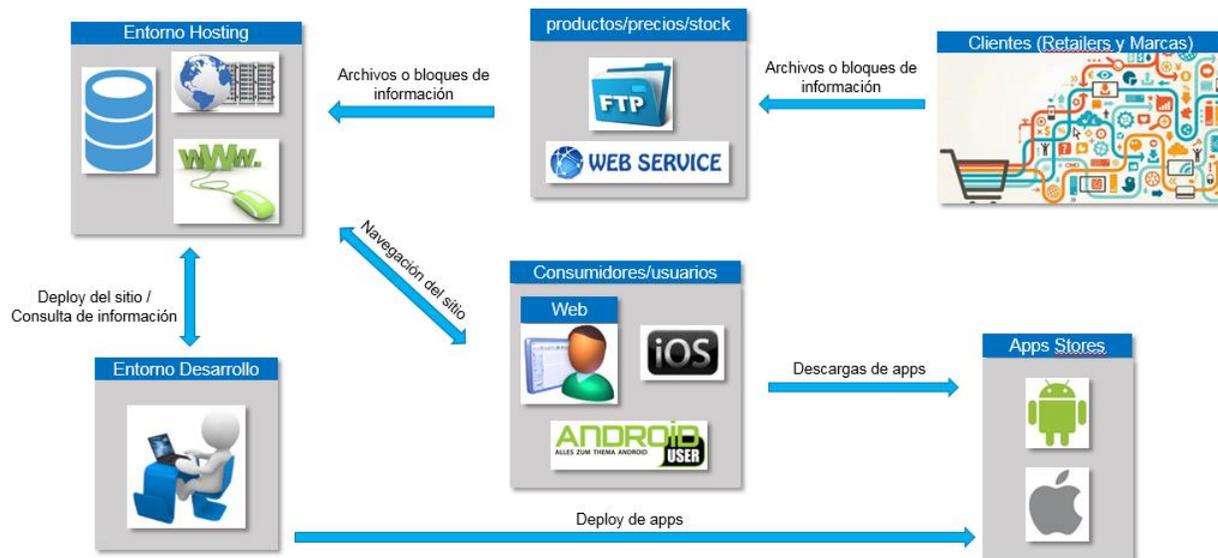
- **Arquitectura:** está compuesta por un diagrama de componentes y tecnologías a utilizar y sus relaciones. Ver cuadro 2 sobre arquitectura del sitio para más detalles
- **Diseño funcional:** diseño del sitio y la aplicación utilizando herramientas de modelado (ITIL por ejemplo)

- Herramientas de desarrollo: se considerarán herramientas top del mercado de desarrollo y para las que se cuente con una mano de obra considerable. Algunos ejemplos son .NET, PHP, HTML5, a través del uso de frameworks de desarrollo como TFS (Team Foundation Server) o Jenkins
- Plan de implementación utilizando metodología (por ejemplo PMI cascada o Agile SCRUM)
- Utilización de servicio y entorno de desarrollo cloud. Esto implica que las bases de datos y todos sus mecanismos que garanticen integridad y disponibilidad (resguardo de datos, protecciones de intrusiones, réplicas) no están ubicados en servidores propios, sino que están en servidores de terceros que son responsabilidad del proveedor y su costo está incluido en el contrato de uso de los mismos
- La inclusión de imágenes de marca y productos requerirá un acuerdo con cada uno de los fabricantes y propietarios de las marcas para evitar cualquier tipo de demanda futura por el uso de las mismas

ARQUITECTURA BÁSICA DEL SITIO

A continuación se detalla un esquema de la arquitectura básica que muestra la integración de los diferentes componentes del sitio y la aplicación móvil.

Cuadro 2: arquitectura del sitio



Se considera que el Hosting contratado y el entorno de desarrollo cuentan con herramientas de Firewall adecuadas

Fuente: elaboración propia

Esta arquitectura detalla lo que se conoce como la integración de los componentes del servicio/producto, compuesto por el sitio propiamente dicho y la aplicación móvil correspondiente. Existe un entorno de desarrollo técnico del sitio y aplicación, que al estar listos para ser publicados deben instalarse en un entorno accesible para los usuarios. Estos entornos son las tiendas de aplicaciones móviles y la Internet. Considerando que tanto las bases de datos que confirman el producto/servicio como el código fuente están en un entorno cloud, se simplifica el esquema representándolos dentro del mismo recuadro que la Internet. El vínculo e intercambio de datos entre los clientes directos y las bases de datos se realiza a través de web services (servicio sincrónico) y de FTP (asincrónico), dependiendo del convenio firmado con cada cliente. La diferencia entre sincrónico y asincrónico radica en que en el primer caso el proceso de comparación de precios toma los datos reales prácticamente actuales del cliente, ya que las actualizaciones a la base propia se producen con la cadencia definida por el propio negocio. En el caso asincrónico, se produce un intercambio de archivos con una frecuencia no inmediata predeterminada, lo que implica que en algunos casos el dato contenido en la base de datos propia puede diferir del dato del cliente hasta que se realice la próxima actualización.

En las entrevistas con informantes-clave, Oviedo resaltó la importancia de considerar la tecnología de los sitios con los que se interactúe, y que lo más fácil sería mediante una API al catálogo de productos del cliente, pudiendo absorber todos los atributos que deseen mostrar de un artículo. A su vez, Del Negro (COTO) indicó que usaría web services, ya que actualmente lo tienen muy desarrollado con excelentes resultados. Por su parte, Santi no dio mucha importancia al método de conexión, argumentando que “...me conseguís tráfico y ventas, me conecto como necesites”. Finalmente, Mantica agregó que no descartaría ningún método, con el objetivo de abarcar todo tipo de clientes, ya que no todos tienen recursos amplios de tecnología como para hacerlo vía API.

El proceso de estabilidad, integridad y soporte de la infraestructura es crítico. El mismo será puesto a disposición a través de un servicio cloud que será medible a través de SLA (Service Level Agreements), que figuren en el contrato.

Para mitigar el fraude por click del buscador-comparador se recomienda evaluar la instalación del producto *Submit Guard*, que posee un costo de adquisición de USD 49, sin costo de mantenimiento.

LUGAR DE TRABAJO

Se alquilará una oficina o departamento apto profesional, en la zona de CABA o Gran Buenos Aries. Si bien se considerarán zonas que otorguen beneficios fiscales a las empresas de tecnología, no será un factor determinante en la decisión final. Será instalando mobiliario de oficina para 5 personas. Se equipará tecnológicamente con laptops, monitores, dos servidores e impresora. Se considera un acceso a internet de alta velocidad, y como contingencia, se dispondrá de equipos celulares con conexión 4G para ser utilizados, no sólo como equipos de comunicación, sino como equipos de conexión a internet en los casos que la conexión principal no funcione.

DETERMINACIÓN DE PLAZOS

Se prevé una estimación de 6 meses de trabajo a tiempo completo por parte de los 4 miembros fijos de la empresa para poder desarrollar el producto hasta poner en marcha el sitio web, y un mes adicional para lanzar las aplicaciones móviles en las tiendas correspondientes (Android e iOS).

Este período será utilizado para diseñar y desarrollar el sitio, mientras que se inician las negociaciones para atraer clientes directos y se contratan los proveedores adecuados de publicidad. Esto último es clave para el funcionamiento del sitio y por ende de la empresa.

El proceso del diseño de modelo de datos y la depuración y carga inicial está dentro de los 6 meses y también demora un tiempo considerable, y será responsabilidad de los programadores y socios.

En el plan de tareas del apartado 2 se detallan los pasos requeridos para la puesta en marcha de la empresa.

Debido a tipo de proveedores con que se va a trabajar el plazo de pago será dependiente en forma exclusiva de cada caso:

- Mensual adelantado: alquiler, seguros, servicios, hosting, impuestos, publicidad

- Mensual vencido: asesoría legal, contable y tecnológica, limpieza, servicios
- Anual adelantado: licencias de software
- *On-demand*: compra de equipos, puede ser adelantado o vencido con cheque dependiendo de las ventajas financieras que ofrezca cada caso

Los plazos de entrega de los proveedores son todos inmediatos, ya que en su mayoría se trata de servicios. En el caso de equipamiento tecnológico y mobiliario, estos serán adquiridos al inicio del negocio y son esenciales para comenzar a trabajar.

El punto más crítico del emprendimiento radica en los tiempos necesarios para generar los acuerdos con los clientes directos (retailers/marcas).

La consideración de la capacidad del negocio para responder demanda de usuarios y clientes se basa exclusivamente en aspectos tecnológicos. El volumen de tráfico y almacenamiento estimado para nuestro sitio es fácilmente calculable y especialmente ajustable en lo inmediato, e irá aumentando a medida que el negocio crezca. Vale destacar que existen hoy en día infinitas aplicaciones de dimensiones mucho más grandes, incluso no comparables con el volumen de nuestro sitio, por lo que no hay limitantes desde el punto de vista físico o tecnológico.

En cuanto al costo de no atender a la totalidad de la demanda y el costo de invertir en aumentar la capacidad (más oficinas o más máquinas), por la concepción de este servicio/producto, no existe la posibilidad de que la demanda no sea cubierta. La única excepción podría considerarse en el hecho de no poder contar dentro del sitio con algún cliente directo (retailer/marca) muy importante y consolidado del mercado. La clave radica en la negociación a realizarse con cada uno de ellos para captarlos.

Este emprendimiento no maneja stocks ni almacenamiento físico. Por lo tanto, en los estados contables correspondientes no se especifican Costo de Mercadería Vendida ni Inventarios.

DETALLE DE EQUIPAMIENTO

Serán adquiridos una serie de equipos que se asumirán como inversión en bienes de uso de la empresa por un valor de \$360.500. El detalle de los mismos se encuentra en el anexo 8.

PROVEEDORES

En cuanto a necesidades de proveedores frecuentes, la concepción del mercado de servicios de hosting indica que el servicio disponible para la instalación del sitio es prácticamente inmediato, a partir de la firma del acuerdo o contrato con el proveedor. El análisis del proveedor adecuado se realizará a través de 3 cotizaciones de los servidores mejores calificados en <http://www.whoishostingthis.com/>. Los siguientes ejemplos detallan los costos mensuales vigentes del servicio:

- SiteGround U\$S 229,90
- Bluehost U\$S 199,00
- iPage U\$S 151,99

Las características de un servidor hosting (en la nube y dedicado) necesarias son: Intel Xeon E3-1230 CPU, 3.20 Ghz CPU Clock Speed, 4 CPU Cores, 8 CPU Threads, 8MB CPU Cache, 4GB DDR3 RAM, 500GB SATA II HDD, 5TB bandwidth.

Por otra parte, para la utilización del software necesario para gestionar y administrar la empresa se utilizarán principalmente productos *open source*, es decir de disponibilidad gratuita y sin costo por uso o mantenimiento.

El resto de proveedores habituales considerados para el emprendimiento se basa en proveedores de servicio edilicio y de oficina como ser: gas, luz, telefonía, seguros, limpieza y agua, entre otros.

GASTOS OPERATIVOS

Los gastos reales de puesta en marcha de los primeros 6 meses se consideran Inversión (CAPEX) y representan \$2.609.400. Los gastos operativos mensuales a partir de la puesta en marcha se estiman en \$514.828. Los detalles de gastos y su evolución en el tiempo se encuentran desarrollados en el anexo 9.

Todos los valores expresados en el trabajo están sustentados por presupuestos reales. Los mismos se encuentran a disposición para ser consultados en caso de ser necesario.

7. ORGANIZACIÓN INTERNA DEL NEGOCIO

Se desestima la posibilidad de adquirir el producto de software como un paquete cerrado, tanto para el sitio como para la aplicación móvil. Dado el potencial de la idea, se considera que es más productivo y eficiente poder contratar profesionales especialistas en la materia y utilizar consultoría en los casos que fuera necesario. Si bien esto obliga a considerar cargas sociales y eventuales costos laborales asociados, el hecho de poder contar con los analistas/desarrolladores como miembros del staff está alineado con generar un sentido de compromiso y pertenencia que no siempre se logra a través de terceros. Además, se podría generar algún programa de beneficios que apunte a la motivación y retención de los recursos, y diseñar algún tipo de compensación adicional asociada al cumplimiento de objetivos de la empresa, más allá del cumplimiento de los objetivos individuales. También se considerará capacitar a los desarrolladores en nuevas tecnologías a medida que estas surjan en el mercado y puedan resultar factibles y beneficiosas de aplicar en el emprendimiento, lo cual podrá servir a su vez de un factor de motivación adicional.

El reclutamiento de estos desarrolladores se realizará inicialmente a través de la red social LinkedIn, cuyo costo de utilización es prácticamente nulo y utilizando la propia red de contactos.

Para soportar los procesos administrativos habituales para el funcionamiento básico de una empresa pequeña como esta (compras, contabilidad, tesorería, pagos, liquidación de sueldos) se decidió también apoyarse en un tercero, ya que el volumen estimado inicial no amerita contar con personal permanente. Como se aclaró anteriormente, el proveedor de estos servicios brindará a su vez los propios sistemas informáticos de registración y procesamiento necesarios en los que se apoyen estas tareas.

En caso de que las tareas de administración se incrementen en forma considerable, se evaluará la posibilidad de contratar nuevo personal para asumirlas. Por ejemplo para procesamiento de pagos y cobranzas, atención de proveedores, o incluso en un rol de

relaciones con los usuarios para atender las inquietudes de los consumidores que fueran generadas a través del sitio o de la aplicación móvil.

Las funciones de ventas basadas principalmente en atraer a los clientes directos, y generar los vínculos formales, especialmente al inicio del negocio, serán responsabilidad de los 2 socios.

Para afrontar las cuestiones legales la opción seleccionada es contratar un estudio por horas. Este estudio será responsable de brindar consultoría no sólo en el establecimiento de la sociedad al inicio del ciclo, sino en la colaboración y revisión de contratos y acuerdos con proveedores y clientes.

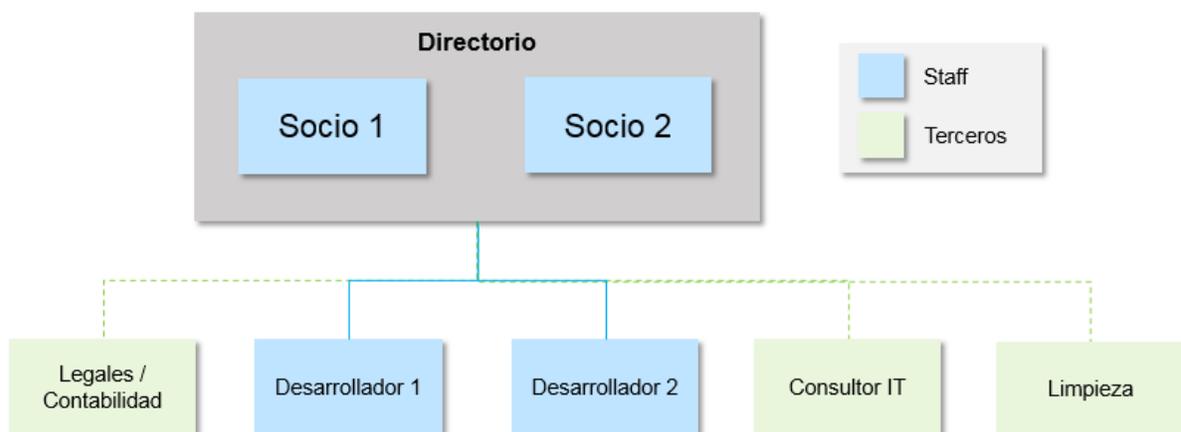
ROLES

La empresa contará con dos socios, cuyas habilidades se complementarán para formar el perfil detallado para formar el Directorio, y serán los que aporten el capital inicial del negocio.

En el anexo 10 se detallan únicamente los roles correspondientes a staff permanente del emprendimiento.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

La estructura de la empresa será la siguiente:



La estructura detallada es de carácter formal. Sin embargo, un emprendimiento de esta magnitud posee muchas relaciones funcionales e informales que tienden a una estructura

más horizontal, esencialmente para facilitar el flujo de información y una participación activa de los miembros.

8. ESTUDIO DE LA INVERSIÓN

INVERSIÓN EN BIENES DE USO

Como se detalló en el apartado sobre detalle de equipamiento, la inversión en bienes de uso involucrará un desembolso de \$360.500. El detalle y cálculo de este monto se encuentra en el anexo 8.

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

La inversión necesaria para la puesta en marcha del negocio, durante el período estimado de 6 meses es de \$2.609.400. Se detalla el cálculo en el anexo 11.

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

Los dos socios realizarán un aporte de Capital de \$6.562.235, dividido en partes iguales. Este aporte se realizará en 2 partes, al inicio del negocio y al inicio del primer año de operación como sigue:

- Al inicio del emprendimiento: \$2.969.900
- Al inicio del año 1: \$3.592.335

No se prevé solicitar créditos durante los primeros 5 años.

9. ESTUDIO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS

PROYECCIÓN DE VENTAS

Se realiza una estimación para proyectar ventas en un escenario considerado normal. Se estiman ventas por \$2.481.665 para el año 2018, incrementándose a \$6.265.340 en el segundo año, hasta llegar a \$14.403.686 en el quinto año. El detalle de la proyección de ventas puede consultarse en el anexo 12.

PROYECCIÓN DE RESULTADOS

Utilizando las proyecciones de ventas generadas, las estimaciones sobre inversión inicial y capital de trabajo, se realizó una proyección de los resultados del emprendimiento. Estos cálculos demuestran un resultado positivo después de impuestos moderado a partir del segundo año, por un valor de \$133.509. El detalle completo de la proyección de resultados se encuentra en el anexo 13.

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

El flujo de fondos proyectado permite calcular los movimientos de fondos necesarios para los cálculos del rendimiento de la inversión y cuánto capital inicial será necesario para comenzar con el emprendimiento. En el escenario considerado normal utilizado para todos los cálculos y pronósticos de gastos, ingresos, inversiones y resultados, se demostró que el recupero de la inversión se produce en el período 3,8.

Los detalles del flujo de fondos proyectado se encuentran en el anexo 14.

10. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Para calcular el rendimiento de la inversión inicial, se realizaron estimaciones para 3 tipos de escenarios. En todos los casos se mantuvo la estrategia de un CPC fijo de \$1, y las variaciones entre estos radica en el incremento o disminución de un % sobre las ventas anuales del escenario considerado normal.

Resultados para el escenario normal

Tasa comparativa: LEBAC promedio anual	24%
TIR	27,50%
VAN	\$ 625.502
Período de retorno	3,8

Los cálculos demuestran que el negocio es atractivo y rentable para los inversores, ya que un período de 3,8 años para el recupero de la inversión resulta bastante razonable, y el rendimiento de la misma está por arriba del utilizado en la comparación.

Resultados para el escenario más conservador

Se utilizó un 15% menos de las ventas estimadas en el escenario normal para los primeros 5 años.

Tasa comparativa: LEBAC promedio anual	24%
TIR	10,24%
VAN	\$-2.325.217
Período de retorno	5,0

En este escenario no resulta conveniente invertir en este negocio ya que resultaría mucho más beneficioso invertir en LEBAC. El período de retorno es muy extenso y el VAN negativo.

Resultados para el escenario más favorable

Se utilizó un 15% más de las ventas estimadas en el escenario normal para los primeros 5 años.

Tasa comparativa: LEBAC promedio anual	24%
TIR	43,16%
VAN	3.576.221
Período de retorno	3,2

Este es un excelente escenario en el que el recupero de la inversión se produce iniciado el tercer período, y la tasa de rendimiento es sumamente superior a la de las LEBAC.

PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio permite determinar en qué momento de actividad del emprendimiento los ingresos logran cubrir los costos. En el escenario normal, el punto de equilibrio se alcanza sobre el final del 2º año. En el escenario optimista, se alcanza promediando el 2º año operativo de la empresa. En el escenario pesimista o conservador, el punto de equilibrio se alcanza promediando durante el 3er año operativo de la empresa.

Si bien en el caso pesimista la inversión a 5 años no es muy favorable, en los 3 escenarios el punto de equilibrio se alcanza en un período más que convincente.

ESTRATEGIA DE SALIDA PARA LOS INVERSORES

Considerando la magnitud y esencia de este tipo de emprendimientos, la única estrategia de salida para los inversores se basa en abandonar el negocio afrontando las potenciales pérdidas o ganancias sufridas hasta ese momento, o venderlo a un tercero embolsando un monto de dinero que resulte conveniente en comparación con la inversión realizada.

Como se mencionó anteriormente, la alternativa ideal radica en apuntar a un crecimiento agresivo del negocio para luego ser vendido por una suma de dinero elevada.

Finalmente, algunos emprendimientos de este tipo lograron en convertirse en “gigantes de la industria”, y una de las decisiones acertadas que lograron tomar para capitalizarse, fue la de salir a cotizar en bolsa.

11. CONCLUSIONES

La masa crítica de usuarios, ventas y compradores online en el país indican que el mercado argentino posee un alto potencial para desarrollar un negocio de este tipo. Si bien existen algunos pocos jugadores con servicios similares, el modelo de negocio empleado por estos no está alineado con el planteado en este plan, y su actividad reciente resalta la carencia de perspectivas de crecimiento. El vínculo y acuerdos a generar con los clientes directos es el factor más crítico para lograr el éxito, y para ello resultará de suma relevancia realizar una fuerte inversión inicial en publicidad, no sólo desde el punto de vista monetario, sino también de la estrategia a utilizar. Sabiendo que no todos los potenciales clientes podrían sumarse a la iniciativa, el poder de negociación y demostración de la propuesta de valor será determinante para contar con ellos. Sin embargo, no es mandatorio contar con el aval de los clientes directos para poner en funcionamiento el sitio, ya que resulta viable la alternativa de apoyarse en la recolección manual de datos para nutrir la base.

Se deberá hacer hincapié en la calidad de los pronósticos de uso y tráfico, para poder demostrar a los clientes la viabilidad y el ROI que puede otorgar el producto/servicio ofrecido. Como remarcaron los entrevistados, en mejor generar una venta y compartir el margen de ganancia (en este caso con TeComparo), que no generar venta alguna. El mercado de publicidad digital nacional es muy volátil, y los clientes querrán ser parte de la iniciativa sólo si se les demuestra que sus ingresos se incrementarán.

En efecto, se destaca que gran parte de la inversión inicial, y los posteriores ingresos por ventas, son destinados a publicidad, ya que se entiende que la única manera de que este proyecto triunfe es con el respaldo de un conocimiento de marca alto, generado a través de la misma. La calidad y los diferenciales del producto ofrecido serán también determinantes para lograr un buen posicionamiento de la marca propia.

La alternativa de iniciar el negocio basándose en un CPC fijo, es la adecuada para simplificar la gestión del negocio, permitiendo enfocar los esfuerzos en otros factores. Consecuentemente, no se descarta ampliar la forma de facturación a otros métodos más complejos como los explicados.

Luego del análisis realizado, se llegó a la conclusión que, en el escenario considerado normal, el negocio es totalmente rentable con un aceptable período de retorno de 3,8 años, siempre y cuando se mantenga un precio de CPC bajo. Las alternativas para el cálculo del CPC a futuro, implican que el mismo sea variable y calculado en base al volumen que maneje cada uno de los clientes. Estas asignaciones de precio variable podrían analizarse y definirse luego de contar con un tráfico de consumidores considerable en el sitio, y en situaciones en las que la ganancia sea para ambas partes, el negocio y el cliente.

Otra consideración es que, una vez que se ha generado este negocio, la base puede utilizarse para extenderlo a otro tipo de productos o servicios como indumentaria, calzado, juguetes o seguros.

Si el negocio creciese más allá de la capacidad que puede soportar la estructura inicial, podría realizarse una ronda de inversión a través de firmas de aporte de capital, las cuales tomarían un porcentaje de la sociedad al momento de aportar nuevo capital.

Finalmente, los negocios de este estilo que resultan exitosos y poseen buenas proyecciones y perspectivas de mercado, tienen grandes posibilidades de ser adquiridos por otras firmas mucho más grandes a montos de dinero que superan normalmente las expectativas de los socios.

12. ANEXOS

ANEXO 1: Entrevistas con Informantes-clave

Los entrevistados se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 1 – Informantes-clave

Nombre	Posición	Fecha	Duración	Medio
Andrés Malenky	CEO Turismocity	19-Jun-2017	-	Email (solicitó el informante)
Fernando Oviedo	CIO Garbarino	19-Jun-2017	-	Email (solicitó el informante)
Marcelo Padovani	CEO Frávega	25-Jul-2017	-	Email (solicitó el informante)
Omar Del Negro	CTO COTO CICSA	5-Jul-2017	-	Email (solicitó el informante)
Victor Benavidez	Project Leader e-Commerce Rodo	6-Jul-2017	1 hora	Telefónico
Ignacio Fortunato	Digital Business & Services Manager Cencosud	13-Jul-2017	-	Email (solicitó el informante)
Javier Santi	Gerente e-Commerce Megatone	6-Jul-2017	-	Email (solicitó el informante)
Sebastián Mantica	e-Commerce Manager Cetrogar	10-Jul-2017	-	Email (solicitó el informante)
Walter Kovacs	Gerente eCommerce y Marketing Ribeiro	10-Jul-2017	-	Email (solicitó el informante)
Santiago Bilinkis	Founder Quasar Builders y Officenet	21-Abr-2017	1 hora	Telefónico

Fuente: elaboración propia

Preguntas semi-estructuradas utilizadas y direccionadas a informantes-clave según su perfil:

- ¿Qué formas de cálculo de CPC/CPA utiliza actualmente en la inversión de publicidad digital?
- ¿Posee convenios de intercambio de datos con sitios/bases de datos externos/as?
- ¿Qué técnicas/métodos utiliza/utilizaría de integración con bases de datos externos?
- ¿Estaría interesado en formar parte de un sitio como TeComparo.com?
- ¿Cómo haría el acercamiento inicial para relacionarse con potenciales clientes directos?
- ¿En términos generales, cuáles son las 3 cosas más importantes a considerar en una startup .com?

ANEXO 2: Encuesta de mercado

Nombre: Buscador-comparador 2017

Herramienta utilizada: Google Forms

Fecha de realización: Junio 2017

Cantidad de respuestas: 159

Perfil de la población: clase media

1. Edad (incluye resultado):

Menor de 20 años	1,9%
21 – 30	3,8%
31 – 40	52,2%
41 – 50	30,2%
51 – 60	5%
Más de 60	6,9%

2. ¿Ha realizado compras on-line en los últimos 6 meses?

- Sí
- No

3. ¿Cuántas compras on-line realizó en el año?

- Ninguna
- 1-3
- 4-10
- más de 10

4. ¿Ha utilizado alguna vez Turismocity / Trivago / Tripadvisor?

- Sí
- No

5. ¿Es usuario habitual de Mercadolibre / OLX / Alamaula?

- Sí
- No

6. ¿Ha realizado compras en alguna de estas tiendas on-line?

- Frávega
- Falabella
- Rodo
- Garbarino
- Musimundo
- Jumbo/Easy
- COTO digital
- Otra...

7. ¿Utiliza sitios de reseñas y calificaciones para seleccionar modelo y marca de un producto antes de comprar?

- Sí

- No

8. **¿Utilizaría un buscador-comparador de precios on-line para elegir en qué sitio comprar electro y tecnología, sin costo alguno?**

- Sí

- No

ANEXO 3: Evolución PBI Argentina



Fuente: Banco Mundial (2017)¹

ANEXO 4: Potenciales clientes

Se detallan a continuación los comercios de electro y tecnología que poseen sitios de venta online, y que serán considerados como el universo de clientes directos con los que se generarán los acuerdos comerciales.

Garbarino, Frávega, Musimundo, Falabella, Jumbo, Carrefour, Wal-Mart, Rodo, Ribeiro, Chango Mas, Makro, Coto, Vital, TC Shop AR, Farmacity, Easy, SpotCompras, Megatone, Cetrogar, Naldo, Compumundo, Hendel, Tienda Mabe, Pardo, Castillo, Fava, Lucaioli, Authogar, Grupo Márquez, Delta, Avenida.com, Coppel, Visuar, Calatayud, Casa del Audio, Praga, Meroli, Linio, Oportunidades Día, La Anónima Online, Oscar Barbieri, Store HD, Electro

Punto Net, Tienda Naranja, Brukman, Lombardi, Whirlpool Store, Sony Store, Electra, Panasonic Shop, GoPro Store, Nikon, Tienda EXO, BGH Store, VAIO, HP, Banghó, Longvie, Vondom, Peabody.

ANEXO 5: Evaluación técnica de la competencia

Evaluación de sitios que representen competencia utilizando el servicio de sobreinternet.com, ejecutado en septiembre de 2017.

Buscapé.com

El análisis incluye todos los países involucrados, ya que no se encuentra desglosado por país.

Reporte de Tráfico

Visitantes Únicos Diarios:	14,226
Páginas Vistas Diarias:	85,356

Valoración Estimada

Ingreso Diario:	\$ 171.00
Valor Estimado:	\$ 123,120.00

Información de Seguridad

Google Safe Browsing:	No hay ningún riesgo
Siteadvisor Rating:	No hay ningún riesgo
WOT Trustworthiness:	Bueno
WOT Privacy:	Bueno
WOT Child Safety:	Bueno

Puntuaciones

Google Pagerank:	PAGERANK 4
Alexa Rank:	67,636
Puntaje PageSpeed:	84 ON 100
Autoridad del Dominio:	36 ON 100
Listado DMOZ:	No

Pulso en Redes Sociales

Facebook Shares:	43
Facebook Likes:	15
Facebook Comments:	23
Twitter Count (Tweets):	No Aplicable
LinkedIn Shares:	3
Delicious Shares:	54
Google+:	No Aplicable

Baratómetro.com.ar

Reporte de Tráfico

Visitantes Únicos Diarios:	954
Páginas Vistas Diarias:	1,908

Valoración Estimada

Ingreso Diario:	\$ 6.00
Valor Estimado:	\$ 1,440.00

Información de Seguridad

Google Safe Browsing:	No hay ningún riesgo
Siteadvisor Rating:	No hay ningún riesgo
WOT Trustworthiness:	Terrible
WOT Privacy:	Terrible
WOT Child Safety:	Terrible

Puntuaciones

Google Pagerank:	No Aplicable
Alexa Rank:	504,478
Puntaje PageSpeed:	54 ON 100
Autoridad del Dominio:	12 ON 100
Listado DMOZ:	No

Preciodemercado.com

Reporte de Tráfico	Valoración Estimada
Visitantes Únicos Diarios: No Aplicable	Ingreso Diario: \$ 0.15
Páginas Vistas Diarias: No Aplicable	Valor Estimado: \$ 8.95
Información de Seguridad	Puntuaciones
Google Safe Browsing: No hay ningún riesgo	Google Pagerank: No Aplicable
Siteadvisor Rating: No Aplicable	Alexa Rank: No Aplicable
WOT Trustworthiness: Terrible	Puntaje PageSpeed: 74 ON 100
WOT Privacy: Terrible	Autoridad del Dominio: 1 ON 100
WOT Child Safety: Terrible	Listado DMOZ: No

ANEXO 6: Pantallas modelo del sitio y aplicación móvil

Se detallan a continuación algunos ejemplos de cómo lucirán las pantallas del sitio. Los mismos son sólo de carácter orientativo y no representan en absoluto cómo se verán en la realidad.

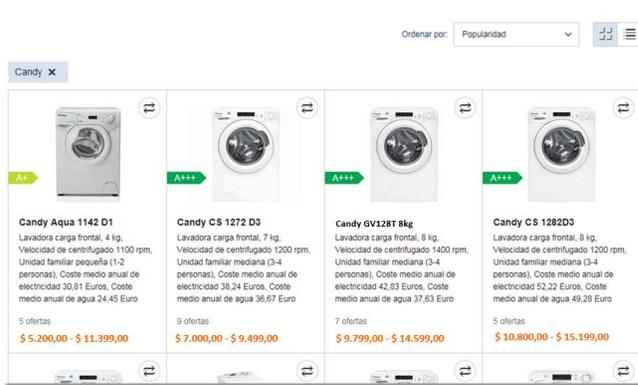
Manejos de filtros automáticos en búsquedas

Las búsquedas facilitarán la selección del usuario a través de la visualización dinámica y automática de los resultados que se adecuen a las palabras que se ingresen. La imagen de abajo muestra un ejemplo de tipeo de la palabra “candy” mientras que se despliega una ventana automática con una pre-visualización de resultados, incluso antes de presionar el botón de búsqueda.

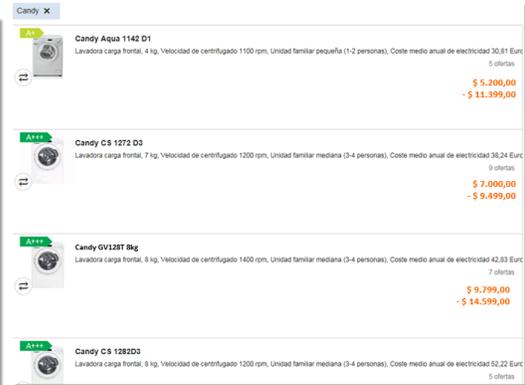


Resultados con vista matricial

El resultado de la primera búsqueda, en este caso para la frase “lavarropas candy”, puede visualizarse de manera matricial o de lista como los dos ejemplos que siguen, según la preferencia del usuario. Este mismo resultado mostrará en forma unívoca los productos que concuerden con la frase buscada, la cantidad de vendedores de cada producto, y el rango de precios encontrados.



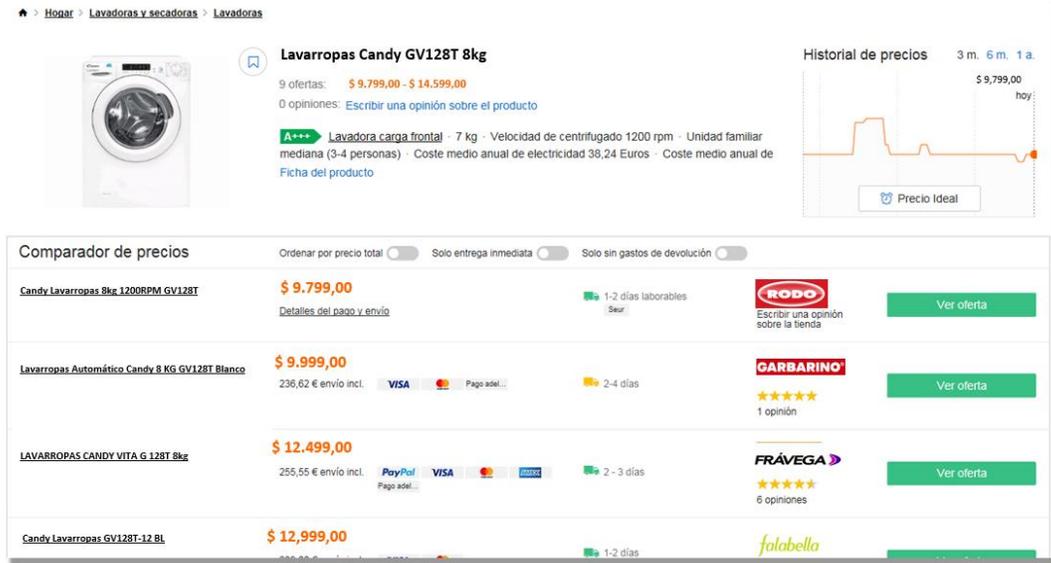
Vista matricial



Vista tipo lista

Resultados para el producto seleccionado

Una vez que se selecciona el producto sedeado, se muestra una pantalla con el producto en la cabecera y una lista de los vendedores del mismo, detallando los precios para cada caso. Un click en el botón “ver oferta” llevará al usuario a la página de venta del producto en la tienda online del vendedor seleccionado.



Pantalla ejemplo de la aplicación móvil

La siguiente pantalla muestra el resultado de una búsqueda para una tv en particular, con los resultados de la misma y el botón acceso directo a la compra en el sitio de la tienda correspondiente.



ANEXO 7: Campaña publicitaria

La siguiente campaña publicitaria y de inversión en marketing corresponde al año 1 de operación. Las campañas de los años subsiguientes serán adaptaciones de esta misma, en

base al presupuesto previsto para cada año y a la efectividad de los resultados de cada campaña previa.

Público objetivo

- Directo: personas de 16 a 60 años, que pretendan realizar comparaciones y evaluaciones para la compra de electro y/o tecnología
- Indirecto: empleados de marketing, publicidad, ventas y empresarios de comercios de electro y tecnología que representen clientes y potenciales clientes en todo el país

Medios de comunicación a utilizar

- Virtuales: emails, social media, Google AdWords. Son medios generadores de confianza
- Radios y TV: poseen mayor alcance que otros medios
- Cartelería: en calle y transporte, en determinados puntos del país

Mensaje estratégico a comunicar

Deseo a generar

- Cliente directo: aumento de tráfico en sus páginas de venta online y de ventas, y acompañar la estrategia de presencia digital
- Cliente indirecto/usuario: buscador que encuentre el mejor producto y precio

Como es el mensaje

- Cliente directo: un producto que incrementa las ventas del comercio ya que todo lo referente a elección de electro y tecnología pasa por TeComparo
- Cliente indirecto/usuario: un producto con interfaz simple, rápida y amigable que ayuda a conseguir los mejores precios y comparar productos fácilmente

Por qué se compra

- Cliente directo: incremento en las ventas, presencia digital
- Cliente indirecto/usuario: ahorros en precios y rapidez y sencillez para evaluar

Cuando se utiliza

- Cliente directo: siempre
- Cliente indirecto/usuario: cada vez que pretenda comprar electro y/o tecnología

Desglose del presupuesto para el año 1

Medio	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Correo electrónico	Hora diseñador	10	\$ 700	\$ 7.000
Google AdWords	\$ (pesos argentinos)	1	\$ 151.800	\$ 151.800
Publicidad canal 13 fin de semana de 11hs a 18hs	Segundo x 3 repeticiones diarias	10 segundos duración x durante 6 meses	\$ 5.000	\$ 300.000
Radio FM 100 y Metro	Segundo x 3 repeticiones diarias	8 segundos duración x durante 12 meses	\$ 2.000	\$ 192.000
Grabación publicidades	Horas	20 horas	\$ 4.000	\$ 80.000
Cartelería	Mes	2	\$ 55.000	\$ 110.000
Total				\$ 840.800

Para impulsar la llegada inmediata los usuarios, se pretende que la fuerte campaña de publicidad mediante el uso de Google AdWords, esté distribuida un 80% en *red de display* y un 20% en *red de búsqueda*. Tanto Malenki como Fortunato resaltaron la fuerte inversión en publicidad que hacen las compañías similares a TeComparo de manera sostenida para ser reconocidas entre los consumidores.

ANEXO 8: Inversión en bienes de uso

El siguiente cuadro detalla la inversión a realizar en bienes de uso:

#	Inversiones en Bienes de Uso	Monto	Vida útil años
1	Laptops	\$100.000	3
2	Mobiliario	\$150.000	5
3	Cafetera	\$2.500	4
4	Monitores	\$28.000	5
6	Licencias soft (Microsoft development packs, antivirus)	\$16.000	2
7	Insumos	\$10.000	1
9	Celulares	\$40.000	3
10	Router	\$5.000	4
11	Discos externos	\$3.000	5
12	Impresoras	\$6.000	5
	Total Inversión en Bienes de Uso	\$360.500	

ANEXO 9: Gastos operativos

A continuación se detallan los gastos operativos estimados para los primeros 5 años de operación:

Gastos reales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Tipo
Publicidad	840.800	732.800	646.400	577.280	521.984	Ventas
Salarios Desarrollo	780.000	780.000	780.000	780.000	780.000	Adm y Operativo
Salarios Adm y ventas	2.340.000	2.340.000	2.340.000	2.340.000	2.340.000	Ventas
Cargas Sociales	1.185.600	1.185.600	1.185.600	1.185.600	1.185.600	Ventas y Adm
Electricidad y Gas	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	Adm y Operativo
Mantenimiento	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	Adm y Operativo
Seguros	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	Adm y Operativo
Varios (internet, teléfono, celulares)	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	Adm y Operativo
Limpieza	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	Adm y Operativo
Alquiler	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	Adm y Operativo
ABL	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	Adm y Operativo
Legales (Proveedor)	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	Adm y Operativo
Administración (Proveedor)	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	Adm y Operativo
Servicio de hosting	28.800	28.800	38.400	38.400	38.400	Producción
Consultoría IT	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	Adm y Operativo
Amortizaciones bienes de uso	103.942	93.942	85.942	39.275	37.400	Amortizaciones
Total	6.177.942	6.059.942	5.975.142	5.859.355	5.802.184	

ANEXO 10: Descripción de roles

Rol: Socio

Debe ser una persona con excelentes habilidades organizativas, de liderazgo, experiencia y de comunicación. La experiencia en el ámbito de productos informáticos alineados con la actualidad es un factor clave de éxito. Debe poseer cualidades de persuasión y facilidad para relacionarse con potenciales clientes.

Es el responsable principal de la empresa, lo cual implica que debe conocer en detalle todas las cuestiones relacionadas con la misma.

Responsabilidades:

- Definir el modelo de negocio, misión y visión de la empresa
- Establecer objetivos a mediano y largo plazo
- Especificar el producto/servicio a construir
- Definir y ejecutar el plan de proyecto para el desarrollo de software
- Documentar las especificaciones del sitio y aplicaciones móviles

- Negociar con proveedores, adquirir insumos y equipamiento necesario, contratos de alquiler, seguros y otras necesidades
- Contratación de publicidad en medios digitales, radio, TV y calle
- Contratación de consultoría de software específica, relacionada con las tecnologías seleccionadas para llevar a cabo la implementación del producto, como por ejemplo seguridad
- Negociar con los clientes directos para establecer relaciones comerciales formales y duraderas
- Otorgar el liderazgo necesario al staff para cumplir con los objetivos establecidos
- Contratar agencias responsables de la medición del uso y percepción de los consumidores

Estudios: título de grado de ingeniería o licenciatura en una disciplina afín al negocio y un MBA.

Rol: Desarrollador IT/Full-stack Developer

Programador informático, con al menos cinco años de experiencia en el campo, y un perfil técnico muy completo, que conozca bien todos los aspectos del front-end y del back-end. Debe ser capaz de asumir tareas de diferente índole y haber experimentado el proceso de creación de un producto de software utilizando alguna metodología. Debe poseer conocimiento sobre servidores, redes, modelado de datos, versionado, APIs, interfaz de usuario (UI) y experiencia de usuario (UX), aseguramiento de la calidad, seguridad y un buen entendimiento de las necesidades del cliente o consumidor. Debe tener experiencia desarrollando productos web y móviles con tecnologías de última generación, alineadas con las definidas en la arquitectura del producto.

Responsabilidades:

- Desarrollar el sitio y la aplicación móvil utilizando mejores prácticas y experiencia
- Aplicar metodologías de desarrollo correspondientes
- Documentar el trabajo realizado
- Probar las funcionalidades desarrolladas

- Efectuar correcciones y mejoras basadas en la demanda surgida
- Poner en productivo el producto/servicio
- Monitorear y atender la recepción de incidentes, sugerencias y consultas de los consumidores

Estudios: graduado o estudiante avanzado de carrera de grado de sistemas o informática.

ANEXO 11: Inversión en capital de trabajo

El siguiente cuadro detalla la inversión en capital de trabajo a ser realizada durante los primeros 6 meses del emprendimiento:

Gastos reales	Año 0
Publicidad	-
Salarios Desarrollo	390.000
Salarios Adm y ventas	1.170.000
Cargas Sociales	592.800
Electricidad y Gas	6.000
Mantenimiento	3.000
Seguros	12.000
Varios (internet, teléfono, celulares)	36.000
Limpieza	30.000
Alquiler	90.000
ABL	2.400
Legales (Proveedor)	30.000
Administración (Proveedor)	60.000
Servicio de hosting	7.200
Consultoría IT	180.000
Total	2.609.400

ANEXO 12: Proyección de ventas

A continuación se detalla la proyección de ventas para el emprendimiento.

Descripción	Unidad Medida	Precio de Venta	Cantidad año 1	Ventas año 1	Cantidad año 2	Ventas año 2	Cantidad año 3	Ventas año 3	Cantidad año 4	Ventas año 4	Cantidad año 5	Ventas año 5
Costo por Click	Click	\$1,00	4.459.331	\$ 2.229.665	5.993.340	\$ 5.993.340	7.831.298	\$ 7.831.298	10.024.061	\$ 10.024.061	14.033.686	\$ 14.033.686
Publicidad estática	Banner	\$4.000	24	\$ 96.000	24	\$ 96.000	36	\$ 144.000	36	\$ 144.000	36	\$ 144.000
AdWords	Print	\$2.000	48	\$ 96.000	48	\$ 96.000	48	\$ 96.000	48	\$ 96.000	48	\$ 96.000
Estudios de mercado	Estudio	\$5.000	12	\$ 60.000	16	\$ 80.000	20	\$ 100.000	26	\$ 130.000	26	\$ 130.000
Total				\$ 2.481.665		\$ 6.265.340		\$ 8.171.298		\$ 10.394.061		\$ 14.403.686

La primera línea indicando el CPC, está estimada en base a los datos de mercado y pronósticos detallados en el apartado Tamaño del mercado potencial – pronóstico de la demanda.

El año 1 contempla los 6 primeros meses de servicio con un CPC a costo cero.

Todos los montos futuros están expresados en moneda pesos argentinos del año 2017. No se realizaron ajustes por pronóstico de inflación.

ANEXO 13: Proyección de resultados

El siguiente cuadro detalla las proyecciones de resultados de TeComparo para los primeros 5 años de operación.

	Año 0 (6 meses)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	0	2.481.665	6.265.340	8.171.298	10.394.061	14.403.686
Costo de Ventas	-	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta	-	2.481.665	6.265.340	8.171.298	10.394.061	14.403.686
Hosting y site (Producción)	7.200	28.800	28.800	38.400	38.400	38.400
Sueldos de Administración y Vta	1.170.000	2.340.000	2.340.000	2.340.000	2.340.000	2.340.000
Sueldos Desarrolladores	390.000	780.000	780.000	780.000	780.000	780.000
Cargas Sociales	592.800	1.185.600	1.185.600	1.185.600	1.185.600	1.185.600
Publicidad	-	840.800	732.800	646.400	577.280	521.984
Otros gastos	269.400	538.800	538.800	538.800	538.800	538.800
Consultoría IT	180.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000
Total Otros Gastos	2.609.400	6.074.000	5.966.000	5.889.200	5.820.080	5.764.784
Amortizaciones	0	103.942	93.942	85.942	39.275	37.400
Utilidad Antes de Intereses e im	-2.609.400	-3.696.276	205.399	2.196.156	4.534.706	8.601.502
Impuestos (IIBB) 4.5%	-	-	9.243	98.827	204.062	387.068
Intereses	-	-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Impuestos	-2.609.400	-3.696.276	205.399	2.196.156	4.534.706	8.601.502
Impuesto a las Ganancias (35%)	-	-	71.889	768.655	1.587.147	3.010.526
Utilidad Después de Impuestos	-2.609.400	-3.696.276	133.509	1.427.502	2.947.559	5.590.976

Todos los montos futuros están expresados en moneda pesos argentinos del año 2017. No se realizaron ajustes por pronóstico de inflación.

ANEXO 14: Flujo de fondos proyectado

Flujo de Fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ingresos por Ventas	0	2.481.665	6.265.340	8.171.298	10.394.061	14.403.686	41.716.050
Egresos por Compras M.P.	0	0	0	0	0	0	0
Sueldos y Cargas							
<i>Producción</i>	0	780.000	780.000	780.000	780.000	780.000	3.900.000
<i>Administración y Comerciales</i>	0	2.340.000	2.340.000	2.340.000	2.340.000	2.340.000	11.700.000
<i>Cargas Soc. Producción</i>	0	296.400	296.400	296.400	296.400	296.400	1.482.000
<i>Cargas Soc. Adm. Y Ventas</i>	0	889.200	889.200	889.200	889.200	889.200	4.446.000
Subtotal Sueldos y Cargas	0	4.305.600	4.305.600	4.305.600	4.305.600	4.305.600	21.528.000
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	0	1.768.400	1.660.400	1.583.600	1.514.480	1.459.184	7.986.064
Total Egresos Operativos	0	6.074.000	5.966.000	5.889.200	5.820.080	5.764.784	29.514.064
Diferencia Operativa	0	-3.592.335	299.340	2.282.098	4.573.981	8.638.902	12.201.986
Inversiones de activos	2.969.900	0	0	0	0	0	2.969.900
Diferencia Ingresos - Egresos	-2.969.900	-3.592.335	299.340	2.282.098	4.573.981	8.638.902	9.232.086
+ Amortizaciones	-2.969.900	-3.488.393	393.282	2.368.040	4.613.256	8.676.302	9.592.586

Todos los montos futuros están expresados en moneda pesos argentinos del año 2017. No se realizaron ajustes por pronóstico de inflación.

13. GLOSARIO

AdServer: en español servidor de anuncios, es un sistema informático que almacena y distribuye anuncios utilizados en campañas de marketing online. Cuenta con un software capaz de llevar la trazabilidad de dichos anuncios, y de crear estadísticas para que los anunciantes puedan optimizar tanto el contenido y el aspecto de las creatividades, como segmentar el público objetivo de una forma cada vez más eficiente.

AdWords: es un sistema desarrollado por la compañía estadounidense Google, que consiste en brindar a las empresas la posibilidad de incluir sus anuncios en los resultados de las búsquedas que realizan las personas en Internet.

API: del inglés Application Programming Interface (Interfaz de Programación de Aplicaciones), es conjunto de funciones y procedimientos de software que cumplen una o muchas funciones con el fin de ser utilizadas por otro software.

Back-end: es la parte no visible de un software informático que procesa la entrada desde el front-end

CACE: Cámara Argentina de Comercio Electrónico

Captcha: son las siglas de *Completely automated public turing test to tell computers and humans apart* (prueba de Turing completamente automática y pública para diferenciar ordenadores de humanos). Es una prueba desafío-respuesta utilizada en computación para determinar cuándo el usuario es o no humano.

Click: en informática, es la acción de presionar algún botón del mouse sobre un lugar u objeto determinado de una pantalla.

Compras basadas en comparación online: es una actividad de precios de los consumidores utilizada para encontrar las mejores ofertas. Los compradores se apoyan en los motores de búsqueda para realizar compras basadas en comparación.

CPA (costo por acción): Modelo de compra de publicidad interactiva basado en la realización de una acción específicamente definida por el usuario en respuesta a un anuncio. Una campaña CPA o de performance da resultados concretos, registros para una base de datos, solicitudes de tarjetas, formularios, encuestas completadas, etc.

CPC (costo por click): Modelo de compra basado en el número de clicks recibidos. Una campaña basada en el performance o desempeño traducido en clicks o visitas generadas a un destino específico. Es el modelo estándar de las campañas de Marketing en Buscadores o Search Engine Marketing (SEM).

CPM (costo por mil): Modelo de compra estándar. Calcula el costo de 1,000 impresiones. Medida derivada de la publicidad impresa en la que M representa mil unidades. Pago por cada 1,000 impactos visuales generados por mis anuncios en Internet.

Dirección IP (IP address): es un número que identifica, de manera lógica y jerárquica, a una Interfaz en red (elemento de comunicación/conexión) de un dispositivo (computadora, tableta, portátil, smartpone) que utilice el protocolo IP (Internet Protocol).

e-commerce: es un método de compraventa de bienes, productos o servicios valiéndose de Internet como medio, es decir, comerciar de manera online.

Front-end: es la parte visible de un software informático que interactúa con los usuarios

Impresión: es el evento producido cuando un usuario visualiza una página web con un anuncio o banner publicitario.

Internautas: término utilizado normalmente para describir a los usuarios habituales de Internet o red.

Jira: software de la empresa Atlassian para la gestión de proyectos.

Marketplace: en español mercado virtual, es un sitio que permite que vendedores y compradores se relacionen para llevar a cabo una transacción comercial. Una especie de plataformas en las que ambos permanecen hasta que la transacción finaliza.

Online: palabra inglesa que significa “en línea”. El concepto se utiliza en el ámbito de la informática para nombrar a algo que está conectado o a alguien que está haciendo uso de una red (generalmente, Internet).

PMI (Project Management Institute): es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración y de un extenso programa de investigación.

Proxy: también llamado servidor proxy, en una red informática, es un servidor —programa o dispositivo—, que hace de intermediario en las solicitudes de recursos que realiza un cliente a otro servidor.

Red de display: es un conjunto de más de dos millones de sitios web, videos y aplicaciones donde pueden aparecer los anuncios de AdWords.

Red de búsqueda: es un grupo de sitios web relacionados con la búsqueda donde pueden aparecer anuncios. Cuando se publican anuncios en la red de búsqueda, los mismos pueden mostrarse cerca de los resultados de la búsqueda.

Retailer: es un término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar a la venta minorista. La comercialización de productos al por menor, por lo tanto, constituye el retail. El concepto suele vincularse a la venta de grandes cantidades, pero a muchos compradores diferentes.

Robot de compras: también llamado motor de búsqueda, es un programa computacional que busca automáticamente productos de diferentes tiendas en Internet y realiza precios, y brinda a los consumidores opiniones de calidad. Estos programas permiten al usuario acceder al sitio del proveedor para realizar la compra.

SEM: son los resultados del marketing de búsquedas, o lo que es lo mismo, los resultados que aparecen en las áreas patrocinadas de los motores de búsquedas. Son pagos, y normalmente funcionan por pujas, quien más paga para la palabra buscada, aparece más arriba.

Sitio: abreviatura para mencionar un sitio web. Es un conjunto de archivos electrónicos y páginas web referentes a un tema en particular, que incluye una página inicial de bienvenida, generalmente denominada home page, bajo un nombre de dominio y dirección en Internet específicos.

Sitio de comparación de precios: sitio que compara los precios de un producto o servicio en particular de diferentes tiendas o diferentes compañías.

SLA (Service Level Agreements): es un contrato que describe el nivel de servicio que un cliente espera de su proveedor. En español, también se llama Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS).

Submit Guard: es un producto que previene la intrusión de accesos automáticos o robotizados en páginas web, sin la utilización de un captcha o cualquier otra intervención humana.

Tasa de conversión: refiere a la cantidad de resultados exitosos de un proceso sobre el universo total de pruebas. El *click through rate* es un ejemplo de ello: tasa de conversión de impresiones de un banner en clicks (cada cuantas impresiones del banner un usuario hace click en él).

14. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

¹ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. *Metodología de la Investigación*, 1991. Páginas 13 a 16. ISBN: 978-607-15-0291-9

² SERENKO, Alexander y HAYES, James. *Int. J. of Electronic Business 2010 - Vol. 8, No.1. Investigating the functionality and performance of online shopping bots for electronic commerce: a follow-up study*. Páginas 3 a 6. Disponible en:
https://www.researchgate.net/publication/220300523_Investigating_the_functionality_and_performance_of_online_shoppingbots_for_electronic_commerce_A_follow-up_study

³ SADEDDIN, Khaled, SERENKO, Alexander y HAYES, James. *Int. J. of Electronic Business 2007 - Vol. 5, No.6 pp. 576 – 589. Online shopping bots for electronic commerce: The comparison of functionality and performance*. Páginas 2, 3 y 6. Disponible en:
http://www.aserenko.com/papers/IJEB_shopping_bots_1.pdf

⁴ CACE, Cámara Argentina de Comercio Electrónico. *Apartados de Estadísticas y Comunicados*. Disponibles en: <http://www.cace.org.ar/> [Consulta: Junio 2017]. Informe Diciembre 2016: [Estudio de Comercio Electrónico 2016](#), páginas 8-9, 11-15, 18, 22-23, 28, 33, 35-36, 39-40 y 46.

⁵ eMarketer. Reportes publicados en: www.emarketer.com [Consulta: Julio 2017]. Informes: [Top 10 Product-Service Categories in Argentina 2016](#) (2016), [Retail Mcommerce Sales in Argentina 2015-2020](#) (2015) y [Latin America Home to 110 Million Digital Buyers](#) (2015).

⁶ KAUFMANN ARGUETA, Jürg. *De la publicidad tradicional a la publicidad digital. Desafíos para agencias y profesionales*. 2014. Páginas 5, 10-12. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/267508677_De_la_publicidad_tradicional_a_la_publicidad_digital_Desafios_para_agencias_y_profesionales [Consulta: Junio 2017]

⁷ HU, Yu, SHIN, Jiwoong y TANG, Zhulei. *Pricing of Online Advertising: Cost-per-Click-through vs. Cost-per-Action*. 2010. Páginas 1 y 2. Disponible en: <https://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2010/3869/00/07-02-06.pdf> [Consulta: Junio 2017]

⁸ HU, Yu, SHIN, Jiwoong y TANG, Zhulei. *Performance-based Pricing Models in Online Advertising: Cost per Click versus Cost per Action*. 2013. Páginas 1 y 2. Disponible en: <http://faculty.som.yale.edu/jiwoongshin/documents/Onlineadvertising2013.pdf> [Consulta: Junio 2017]

⁹ CONSTANTINIDES, Efthymios. *Influencing the online consumer's behavior: The Web experience*. 2004. Páginas 117 y 118. Disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10662240410530835> [Consulta: Julio 2017]

¹⁰ LARSSON, Daniel. *Click-Fraud a Multi-Billion Industry*. 2015. Artículo pequeño disponible en: <https://www.rankranger.com/blog/click-fraud> [Consulta: Julio 2017]

¹¹ ANUPAM, Vinod, MAYER, Alain, NISSIM, Kobbi, PINKAS, Benny and REITER, Michael. *On the security of pay-per-click and other Web advertising schemes*. 1999. Página 1. Disponible en: <http://www.id.uzh.ch/home/mazzo/reports/www8conf/2149/pdf/pd1.pdf> [Consulta: Julio 2017]

¹² KOTILA, Mikko, CUEVAS RUMIN, Ruben, DHAR, Shailin. *Compendium of ad fraud knowledge for media investors*. 2016. Páginas 3 y 4. Disponible en: https://www.wfanet.org/app/uploads/2017/04/WFA_Compndium_Of_Ad_Fraud_Knowledge.pdf [Consulta: Julio 2017]

¹³ PORTER, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 2a ed. New York: The Free Press, 1998. ISBN: 9780743260879

¹⁴ PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Edición Revisada. México, Grupo Patria Cultural, 2005. ISBN: 9789682611841

¹⁵ Previsión crecimiento BCRA: Informe “[Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado](#)” para agosto 2017, página 14. Disponible en:

<http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM170831%20Resultados%20web.pdf>

[Consulta: Agosto 2017]