



**BUSINESS
SCHOOL**

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Maestría en dirección de empresas

Plan de negocios: Mercado de Servicios: *InfoServ S.A.*

Autor: Lic. José María D'Onofrio

Director del Trabajo Final: Raúl Etchevers

Grado obtenido del Director: MBA, IAE

Institución a la que pertenece: UADE Business School

Cohorte: 2013 - 2014

Fecha de entrega: 20/07/2015

ABSTRACT

When looking for a service provider, the average person does not usually have a qualified source from where to draw information to make an educated decision, and usually ends up opting for an alternative based only on the reference provided by an acquaintance who has already used the service. That is how many people choose a painter, a mechanic, an English teacher, a lawyer or a financial advisor. The fact that many of these services are required only sporadically contributes to the difficulty of developing a relationship with the provider based on the trust that comes with experience. However, this need not be so. Although individuals have very little information of this kind, society as a whole is rich in anecdotes and experience, both good and bad: if individuals could share their experiences with others in a transparent way, they would make better choices when selecting a service provider.

This work will propose a business plan for a company that addresses the opportunity of developing a web site and mobile app in 2015 that function as a forum where **a)** members can exchange opinions about personal experiences with service providers, and **b)** offerers and buyers of services can meet, thus contributing significantly to reducing the uncertainty - and facilitating the decision making.

It will include the development of its commercial, strategic and economic-financial aspects, human resources needs, organizational structure and technical-operational requirements. The current situation of the sector in which the company intends to operate will be analyzed, evaluating the situation of existing competitors and of segments of potential customers, and their expected evolution over the next five years. The characteristics of the product / service offered will be defined to achieve the best value proposition to customers and the best options for the distribution and marketing of the service. An approximate forecast will be presented for the fundamental economic and financial variables regarding the valuation of the project (NPV, IRR, recovery period) and the characteristics of the requested investment (profile of the investors targeted, investment amount, exit strategy for investors).

Índice

1. Objetivo general.....	6
2. Objetivos particulares	6
3. Marco teórico	7
4. Marco metodológico	33
5. Plan de negocios	33
5.1 Resumen ejecutivo.....	33
5.2 Definición del negocio	35
5.2.1 Campo del negocio y Descripción del servicio.....	35
5.2.2 La empresa a crear: InfoServ S.A.	36
5.2.2.1 Forma jurídica de la empresa y requisitos legales	36
5.2.2.2 La empresa. Misión, Visión y Valores	37
5.2.3 Grupo de usuarios y clientes a quienes va dirigida la propuesta.....	38
5.2.4 Necesidad que satisface la propuesta y oportunidad de negocios.....	38
5.2.5 Selección de Segmentos a servir	40
5.2.5.1 Segmentación del Mercado y Segmento Objetivo	40
5.2.6 Medidas adoptadas para satisfacer las necesidades detectadas.....	42
5.2.7 Alcance Geográfico	43
5.2.8 Estrategia, factores críticos de éxito, habilidades distintivas y ventajas competitivas de la red de valor de la empresa	43
5.2.9 Concepto Empresarial: Canvas del Modelo de Negocios.....	45
5.3 Análisis del Entorno de Negocios y Mercado	45
5.3.1 Análisis del entorno competitivo del sector donde la empresa operará	45
5.3.2 Macroentorno Actual y Proyectado: Marco P.E.S.T.E.L.	49
5.3.3 El mercado potencial hoy	52
5.3.3.1 Mercado potencial: alcance geográfico, tamaño y particularidades	52
5.3.3.2 Canales de Distribución.....	57
5.3.3.3 Antecedentes del sector: empresas competidoras actualmente existentes o potenciales	57
5.3.3.4 Matriz FODA (SWOT) de la compañía.....	59
5.3.3.5 Algunas medidas para lidiar con los riesgos que implican tanto debilidades como amenazas.....	60
5.4 Plan Comercial	61
5.4.1 Objetivos Comerciales previstos y Proyección de Ventas	61
5.4.2 Marketing Mix.....	63
5.4.2.1 Producto (Servicio). Descripción y aspectos relevantes	63
5.4.2.2 Precio. Estrategia de Precios	67

5.4.2.3	Plaza. Sistema de Distribución	69
5.4.2.4	Promoción. Publicidad. Plan de Comunicación.....	69
5.4.3	Necesidades de personal de Comercialización y Ventas	73
5.5	Plan de Operaciones.....	73
5.5.1	Procesos	73
5.5.2	Requerimientos necesarios	78
5.5.2.1	De Infraestructura, Sistemas y Control Interno	78
5.5.2.2	De RR.HH.	79
5.5.3	Layout	79
5.5.4	Localización	79
5.5.5	Determinación de plazos	80
5.5.6	Costos unitarios	81
5.5.7	Gastos operativos	81
5.6	Plan de Recursos Humanos y equipo de gestión.....	81
5.6.1	Necesidades de Personal.....	83
5.6.1.1	Etapa Inicial de la empresa. Necesidades de personal Directivo y personal Administrativo, Comercial y Operario. Organigrama Inicial.	83
5.6.1.2	Necesidades de personal Directivo y personal Administrativo, Comercial y Operario. Etapa de crecimiento de la empresa. Organigrama objetivo.....	84
5.6.2	Reclutamiento, Capacitación y Desarrollo del Personal	86
5.7	Plan Económico y Financiero	87
5.7.1	Costos y gastos de apertura y puesta en marcha.....	87
5.7.2	Pronóstico de ventas	87
5.7.3	Estado de Resultados proyectado a 5 años. VAN, TIR y Payback. Tres escenarios.	88
5.7.4	Punto de Equilibrio.....	90
5.7.5	Estrategias de Salida para los inversores	90
6.	Conclusión	91
7.	Bibliografía.....	94
8.	ANEXOS.....	96

Índice de Anexos

ANEXO 1:	El sitio web.....	96
ANEXO 2:	Tamaño del mercado.....	99
ANEXO 3:	Ventas proyectadas: detalles del cálculo: Escenario Normal	101
ANEXO 4:	Proyecciones de Escenarios:	104

ANEXO 5: Inversión Inicial	110
ANEXO 6: Gastos.....	111
ANEXO 7: Estudio de la consultora The Nielsen Company, “Global trust in advertising and brand messages”	113
ANEXO 8: Empresas competidoras actualmente existentes o potenciales	114
ANEXO 9: Encuestas	124
ANEXO 10: Promoción y Publicidad: Detalles.....	129
ANEXO 11: Personal Clave: Detalles de los puestos.....	133
ANEXO 12: Aclaración de algunos términos técnicos usados	140

1. Objetivo general

El objeto de este trabajo es confeccionar un plan de negocios para una compañía *startup*¹ que desarrolle los aspectos comerciales, técnico-operativos, estratégicos y económico-financieros de una empresa que ofrezca un sitio web que funcione como un mercado virtual donde puedan encontrarse oferentes y demandantes de servicios, en distintos mercados geográficos de la Argentina, para el año 2015.

2. Objetivos particulares

Para alcanzar el citado objetivo general, se propone un proceso de análisis que recorra los siguientes objetivos particulares:

- Analizar la realidad actual del sector en el que pretende actuar la empresa, evaluando la situación de competidores y clientes potenciales existentes y su evolución esperada a cinco años.
- Definir en forma concreta las características del producto/servicio a ofrecer para que realice la mejor propuesta de valor a los clientes, y las mejores opciones para la difusión y comercialización del servicio.
- Determinar herramientas básicas para el desarrollo de cuestiones fundamentales de tipo operativo, y los lineamientos centrales de recursos humanos y de la estructura organizativa de la empresa.
- Elaborar un pronóstico aproximado de los valores económico-financieros fundamentales para la valuación del proyecto (VAN, TIR, período de recupero) y algunas características de la Inversión solicitada (perfil del inversor a buscar, monto a invertir, estrategia de salida para los inversores).

¹ **Startup:** se denomina así a empresas emergentes que buscan emprender un nuevo negocio, usualmente apoyadas en la tecnología.

3. Marco teórico

Modelo de negocios y Plan de negocios

Todo nuevo emprendimiento de negocios debe tener su génesis en una idea que busque aprovechar una oportunidad inexplorada (o subatendida) de negocio. Esta idea debe ser evaluada en el contexto más amplio de un modelo que integre todos los aspectos esenciales para su éxito. Así, detrás de todo plan de negocios se encuentra implícito (o, preferentemente, explícito) un determinado modelo de negocios que muestra cómo la empresa en cuestión se propone generar un valor extraordinario para terceros y cómo piensa capturar económicamente parte de ese valor excepcional de forma sostenible en el tiempo.

El modelo de negocios puede ser definido como el "(...) conjunto de actividades planeadas, diseñadas para producir un beneficio en un mercado" (Laudon y Guercio Traver, 2009: 66). Terragno y Lecouna (1999) conciben un plan de negocios como un documento que refleja la factibilidad de todos los aspectos clave del modelo de negocios de un proyecto y los lineamientos generales que servirán para su puesta en marcha posterior. Se busca con ello asegurar que el negocio considerado tenga sentido operativa y financieramente antes de ser implementado, para lo cual el plan de negocios intenta mostrar el desarrollo de todas sus variables críticas con la finalidad de prever las necesidades de recursos y su asignación a lo largo del tiempo. Finalmente, permite dar una valuación razonable de la empresa o proyecto de inversión. El plan de negocios se utiliza en diversas situaciones de la vida de la empresa, entre las que se pueden mencionar la posibilidad de intentar seducir a un socio potencial o convencer a un inversor, negociar un crédito o conseguir una franquicia o licencia de una compañía. Fuera de la empresa, su presentación suele ser un requisito exigido por entidades financieras e inversores y, dentro de la misma, por gerentes que deben tomar decisiones de inversión. Los autores mencionados agregan que "(...) el plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (...)" (Terragno y Lecouna, 1999: 12). Estos autores sugieren algunos capítulos a incluirse en el plan de

negocio: "resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis SWOT [FODA], estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis de sensibilidad, dirección y gerencia, conclusiones y anexos" (Terragno y Lecouna 1999: 17). Debe destacarse que, si bien otros autores proponen otros formatos con ligeras modificaciones, la estructura final y los componentes propuestos para un plan de negocios son muy similares y se encuentran hoy bastante estandarizados.

Ariel Arrieta (2013) coincide en la utilidad del plan de negocios para minimizar errores y reducir incertidumbre: ayuda a definir tanto el rumbo y las metas, como la estrategia para conseguirlas. Por otro lado, recuerda que el mismo es una guía, pero no debe ser un limitante de la innovación y el emprendimiento: el plan de negocios no va a ser cumplido a rajatabla, sino que cambiará. Y advierte:

“La mayoría de los planes se parecen: las ventas se ven igual, las empresas crecen de la misma manera. El valor del plan reside en que puede mostrar la visión que tiene el emprendedor de su negocio, pero también es algo que se puede entender mejor en una conversación.” (Arrieta, 2013: 62)

Resumen ejecutivo

Presenta un breve compendio de aquello que el plan de negocios abarcará. Si bien es lo primero que el lector lee, es lo último que el autor escribe, pues en el mismo deben presentarse en forma sintetizada los datos fundamentales del negocio a emprender en los capítulos siguientes, con particular foco en aspectos del mercado a penetrar, la estrategia comercial para hacerlo, y un panorama de la evolución que presentará la empresa y los resultados que arrojaría el negocio en el tiempo (Terragno y Lecouna, 1999).

Misión, visión, valores y estrategia

El plan de negocios para un proyecto es desarrollado para ser implementado por una empresa particular, por lo cual este debe ajustarse a sus fundamentos

estratégicos corporativos y sus valores culturales fundamentales. Entre estos últimos se destaca la misión de la empresa, “(...) una expresión general del fin global de la organización que, en principio, debería estar acorde con los valores y expectativas de las principales partes interesadas, y se ocupa del alcance y los límites de la organización” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006: 13). Para poder definir claramente el propósito y la misión de la empresa es necesario preguntarse: “¿Qué es y qué debería ser nuestra empresa?” (Drucker, 1998: 53). “Sólo una definición clara de la misión y el propósito de la empresa permite tener objetivos empresarios claros y realistas. Es el fundamento de las prioridades, las estrategias, los planes y las asignaciones de trabajo” (Drucker, 1998: 54). Frecuentemente, esto no es sencillo. Kotler y Keller recuerdan: “(...) las empresas deben redefinir su misión siempre que ésta haya perdido credibilidad o cuando ya no constituya el curso de crecimiento óptimo” (Kotler y Keller, 2006: 44).

La visión de la empresa, aquello que quiere llegar a ser, o intención estratégica, es otro elemento central de la cultura organizativa y resulta determinante para definir un rumbo estratégico. Puede entenderse como “(...) el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración en torno a la que un estratega, tal vez el CEO, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006: 14). Para entender cuál debería ser la visión de la organización, Peter Drucker recomienda responderse algunas preguntas del tipo de: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quién es nuestro cliente?, ¿Cuál es el valor esperado por el cliente?, ¿Cuál será nuestro negocio?, ¿Cuál debería ser nuestro negocio? (Drucker, 1998).

Otro elemento cultural fundamental es el conjunto de valores que se busca imponer en la organización para dar forma a una cultura determinada.

“Los administradores, sobre todo los altos administradores, crean el ambiente de la empresa. Sus valores influyen en la administración de la empresa. Aunque el término “valor” se usa de varias maneras, un valor se puede definir como una convicción más o menos permanente acerca de lo que es y lo que no es apropiado y que guía a las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Los valores se pueden

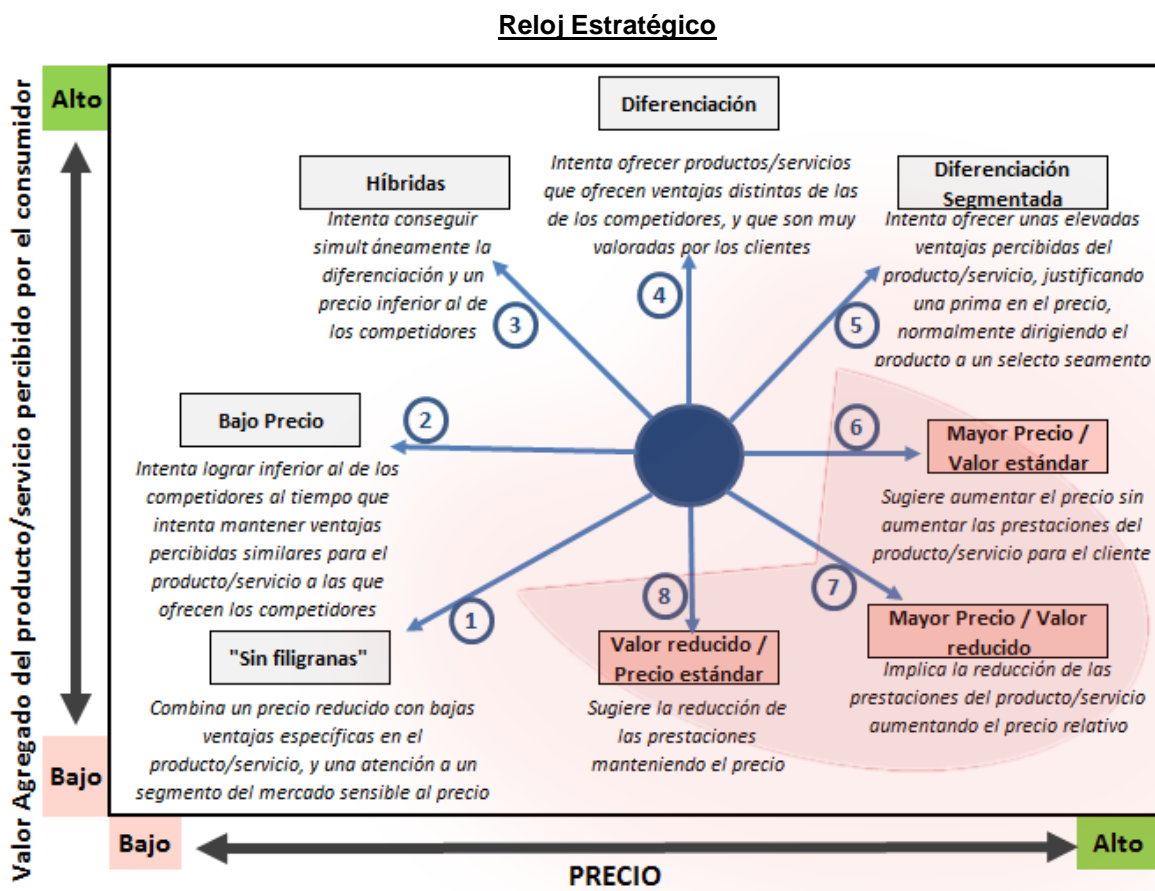
concebir como producto de la ideología que abarca a las decisiones cotidianas” (Koontz y Wehrich, 2007: 203).

Para alcanzar sus objetivos y aproximarse a su visión, la empresa debe valerse de una estrategia. La misma puede definirse como “(...) la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006: 10). Para estos autores, la estrategia de negocio refiere a las formas en que la empresa competirá exitosamente en determinados mercados, mientras que la estrategia corporativa se ocuparía del alcance general de la organización y de las formas en que puede agregar valor a las diferentes unidades de negocio o partes de la empresa (Johnson, Scholes y Whittington, 2006). En sintonía con ellos, Michael Porter define a la ventaja competitiva de una empresa como “(...) tomar acciones defensivas y ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía” (Porter, 2005: 51). El mismo autor sostiene que existen tres estrategias competitivas genéricas básicas (que suponen la combinación de medios y políticas) para desarrollar ventajas competitivas que permitan alcanzar estos fines (metas) exitosamente. Todas las demás estrategias que uno pueda encontrar, afirma Porter, son derivaciones más específicas de las que se detallan a continuación:

- **Liderazgo global en costos:** Consiste en aventajar a la competencia a través de costos menores, traduciéndolos en menores precios de venta o mayores márgenes de utilidad.
- **Diferenciación:** Se busca eludir la competencia perfecta en el mercado creando una oferta de valor que sea percibida como única por el cliente a través de modificaciones en el producto, la marca, servicio al cliente, etc.
- **Enfoque:** Mientras las 2 primeras estrategias genéricas tienen como objetivo la totalidad del mercado, la estrategia de enfoque tiene como objetivo solo un segmento de aquel, el cual puede ser un grupo de compradores, un mercado geográfico o un segmento de la línea de productos. Dentro de ese segmento, la empresa puede optar entre el liderazgo en costos o la diferenciación.

Cada una de esas estrategias demandará distintas habilidades y recursos de la organización, y le generará necesidades organizacionales especiales (Porter, 2005).

Faulkner y Bowman (1995) han concebido un modelo, comúnmente denominado *Reloj Estratégico*, que pretende ser una evolución de las alternativas genéricas planteadas por Porter para la determinación de la estrategia competitiva al incorporar opciones híbridas o intermedias. Pensado para ser utilizado en el análisis de la posición competitiva que se propone lograr una empresa en comparación con la proposición de valor de los competidores existentes, representa 8 caminos o trayectorias estratégicas entre las que puede elegir la organización. Estructurado alrededor de la relación *precio de compra vs. valor percibido por el consumidor*, enumera las siguientes opciones:



Fuente: Faulkner y Bowman, 1995.

Las alternativas 1 a la 5 son todas válidas, aunque no son todas siempre la adecuada para el escenario que enfrenta la empresa. Las alternativas 6 a 8, en cambio, están condenadas al fracaso por representar una relación Precio vs. Valor Percibido deficiente y poco competitiva (Faulkner y Bowman, 1995).

Análisis interno: Cadena y Red de valor como fuentes de ventajas competitivas

¿Cómo crea entonces una organización esas ventajas competitivas, y con qué recursos lo logra? En otra obra, Porter (1998) afirma que una organización logra una ventaja competitiva cuando realiza una oferta de valor a los consumidores que sea superior a la que realizan sus competidores. Ese valor que crea la organización dependerá de una serie de recursos, actividades y capacidades que se pueden organizar usando el concepto de cadena de valor. Esta herramienta permite analizar qué actividades de la empresa crean valor y cuáles lo destruyen, para lo cual clasifica las actividades y recursos en dos categorías:

Actividades primarias: tienen relación directa con la creación y la provisión de un servicio o producto. Incluyen a las actividades de logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios

Actividades de apoyo: son aquellas que contribuyen a la mejoría en la eficacia o eficiencia de las mencionadas actividades primarias. Incluyen a la infraestructura de la empresa, la gestión de los recursos humanos, el desarrollo de la tecnología y el abastecimiento (almacenamiento de insumos y materiales, etc.) (Porter, 1998).

Cadena de Valor

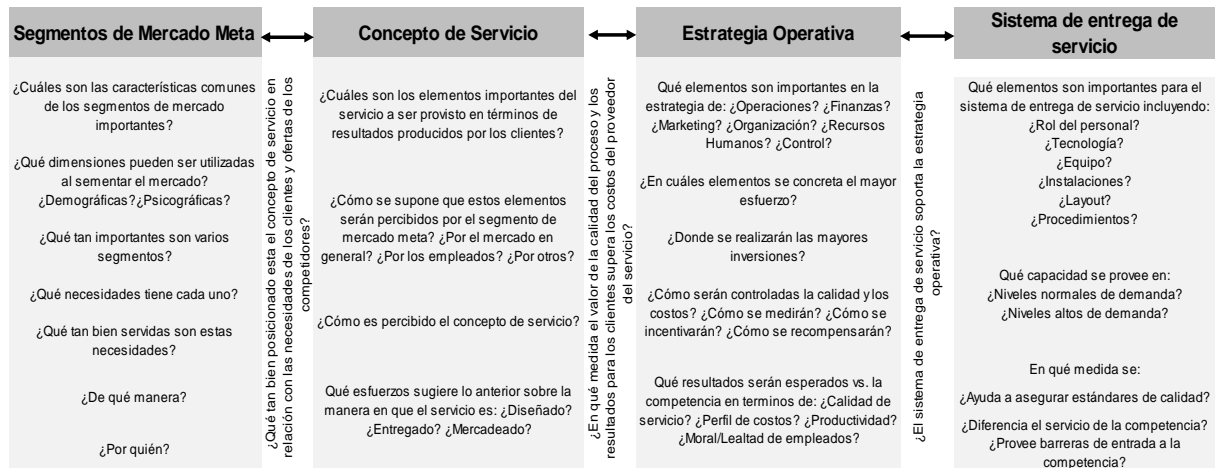


Fuente: Elaboración propia, basado en Porter, 1998

Sin embargo, “(...) en la mayoría de las industrias no es frecuente que una organización realice por sí sola todas las actividades de valor, desde el diseño del producto hasta la entrega del producto o servicio final al consumidor” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006: 137). Los autores destacan que, como consecuencia del aumento en la especialización de las empresas, corresponde analizar más allá de la cadena de valor y considerar a toda la red de valor, la cual incluye a todo el conjunto de vínculos y relaciones existentes entre las organizaciones que sean necesarios para poder desarrollar un producto o servicio. Entre estos elementos de la red de valor se destaca a los proveedores, canales y clientes, cada uno a su vez con su propia cadena de valor (Johnson, Scholes y Whittington, 2006). La empresa que busque ser exitosa deberá generar asociaciones estratégicas con los socios clave pensando en desarrollar el mayor valor posible para el cliente, no solo dentro de la organización sino a lo largo de toda su red de valor. Estas asociaciones estratégicas deben reflejarse, en el plan de negocios propuesto como asociaciones clave para el éxito del emprendimiento.

Para desarrollar la visión estratégica del negocio de una empresa de servicios, Heskett (1997) plantea cuatro elementos básicos interrelacionados, resumidos sistémicamente por Lovelock y otros (2004) de la siguiente manera:

Integración de la visión estratégica del negocio de una empresa de servicios



Fuente: Lovelock, Christopher y otros, 2004.

Análisis del entorno competitivo Macro y Micro del sector

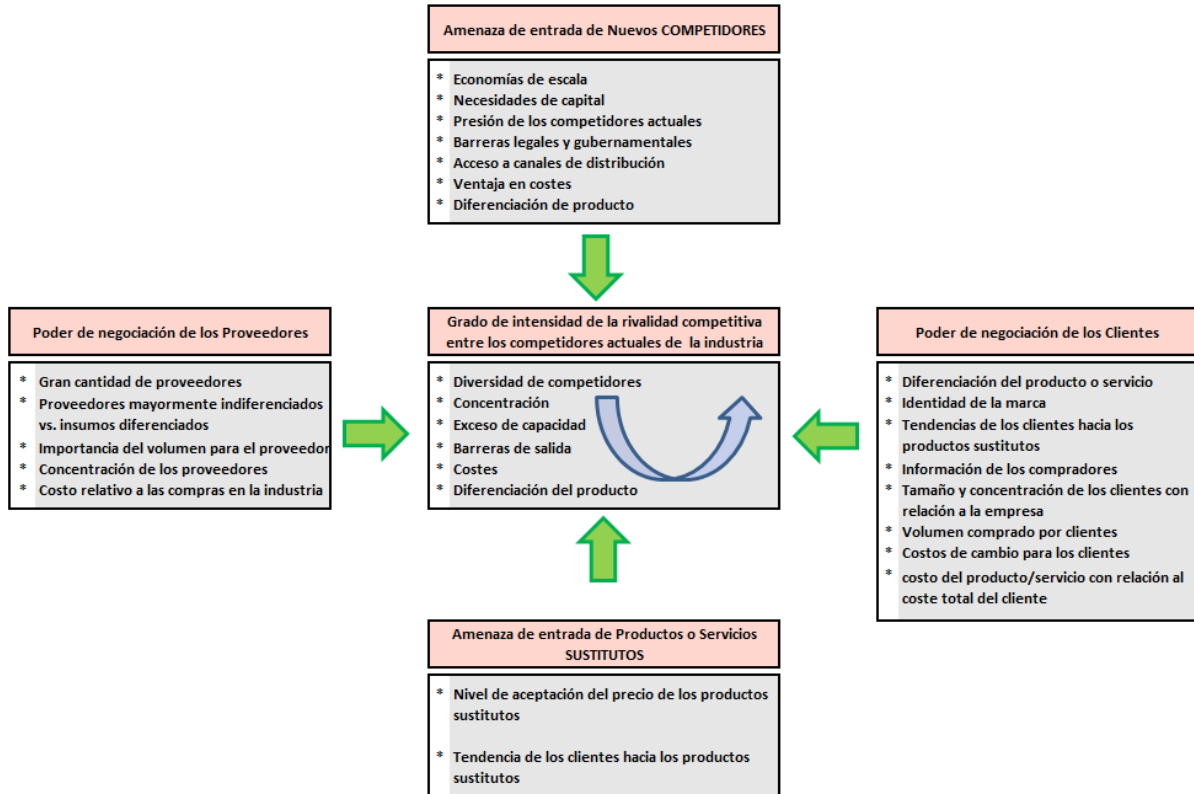
Antes de pensar en cómo crear ventajas competitivas o en la formulación de una estrategia competitiva exitosa, debe analizarse el entorno en el que la empresa desarrollará su negocio, ya que los límites externos de esa estrategia competitiva vienen determinados por las oportunidades y riesgos (técnicos y económicos) que presenten el ambiente en general y la industria en particular (Porter, 2005). Deben considerarse aquellas fuerzas del macro y microentorno que incidirán en los contextos en los que se desarrollará su actividad y que puedan amenazar o favorecer el logro de los objetivos estratégicos establecidos para la empresa o proyecto. La meta es conocer las variables clave que con mayor magnitud y probabilidad de ocurrencia puedan afectar las capacidades estratégicas de la organización en el futuro (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

El macroentorno incluye un conjunto vasto de elementos más allá del control de la organización. Estos, sin embargo, pueden desenvolverse de muchas maneras que influyan en el andar del negocio y deben ser analizados para diagnosticar cuáles pueden ser fuente de oportunidades o amenazas para la empresa. En el contexto de un análisis estratégico o investigación de mercado, el análisis externo del impacto

futuro de los factores del macroentorno en la estrategia y el rendimiento del negocio de la empresa es esencial. El marco P.E.S.T.E.L. es una herramienta frecuentemente usada "(...)" que clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental), y legal" (Johnson, Scholes y Whittington, 2006: 65). Algunos ejemplos son la aparición de tecnologías que afecten drásticamente las modalidades y costos de producción y comercialización, la aparición de nuevas normas de protección medioambiental, la instauración de barreras arancelarias y para arancelarias en el mercado en que se actúa, etc. Monitorear la evolución de estas variables influyentes permite una mejor comprensión de la evolución de la posición competitiva de la empresa en el mercado en que se opera. La inclusión de elementos a contemplar debe limitarse a aquellos considerados particularmente relevantes para la realidad de la empresa y su industria. Aunque se suele incluir eventos improbables si la magnitud de su impacto es importante, tienden a obviarse aquellas ocurrencias potenciales con efectos demasiado amplios y difíciles de definir (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Para el análisis estructural del Microentorno (el entorno industrial inmediato en el que la empresa desarrollará sus actividades), Michael Porter (2005) recomienda identificar las características estructurales fundamentales que hacen a la mayor o menor presión competitiva en la industria en cuestión. Propone el uso de una herramienta que agrupa dichas fuerzas en 5 grupos: **1)** el riesgo de entrada de nuevos competidores potenciales; **2)** la amenaza de aparición de productos o servicios sustitutos de los que ofrece la empresa; **3)** el poder de negociación de los proveedores presentes en la industria; **4)** el poder de negociación de los compradores de los productos de las empresas; **5)** el grado de intensidad de la rivalidad competitiva en la industria entre empresas que actualmente ofrecen servicios y productos similares a los de la empresa y que buscan atender al mismo conjunto de clientes (Porter, 2005). La magnitud de estas fuerzas competitivas hará a una industria más o menos atractiva para la empresa, al tiempo que permitirá a la organización descubrir "(...)" las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos "(...)" (Porter, 2005: 20).

Análisis de las fuerzas competitivas de una industria



Fuente: Elaboración propia, basado en Porter, 2005.

Si bien se destaca la utilidad de estas herramientas de análisis y diagnóstico, se recuerda que la validez de los valores observados se limita a un contexto espacio-temporal determinado, y esos valores cambiarán en el tiempo.

Una visión interesante (y hasta entonces relativamente heterodoxa) para enfrentar la rivalidad competitiva en el mercado es la de Kim y Maubourgne, quienes plantean: ¿por qué no competir sin competencia? Es posible evitar la competencia destructiva entre la organización y otras empresas, y proponen hacerlo en un escenario competitivo denominado *océano azul*, en lugar de los escenarios competitivos tradicionales de *océanos rojos*. Según estos autores, el verdadero valor se genera a través de la innovación e ideas nuevas en vacíos estratégicos² inexplorados.

² **Vacío estratégico:** se entiende aquí como un espacio de mercado potencialmente susceptible de ser atendido comercialmente y que no ha sido aún adecuadamente detectado o servido por la industria

Océano azul: implica incursionar en sectores nuevos con segmentos subatendidos, alterando los límites actuales del sector y proponiéndose ir más allá de la demanda actual existente para anticiparse largamente a las movidas de los grandes competidores. **Océano rojo:** saturado de competidores que pelean ferozmente por los mismos compradores, usando las mismas ideas y herramientas para atender las demandas actualmente detectadas, eventualmente desatando una guerra de precios al supeditar la idea de valor a la del costo (Kim y Mauborgne, 2005).

Estrategias de Océanos Rojos vs. Estrategias de Océanos Azules

Estrategia de Océano Rojo	Estrategia de Océano Azul
* Competir en espacios de mercado existentes	* Crear espacios de mercado nuevos o sin competencia
* Derrotar a la competencia	* Hacer que la competencia se vuelva irrelevante
* Explotar la demanda existente actualmente	* Crear y capturar nueva demanda (más allá de la demanda existente)
* Elegir el <i>trade-off</i> entre Valor y Costo	* Romper con la disyuntiva del <i>trade-off</i> entre Valor y Costo
* Alinear todo el sistema de las actividades de la empresa con su elección estratégica de diferenciación o bajo costo	* Alinear todo el sistema de las actividades de la empresa con la búsqueda tanto de diferenciación como de bajo costo

Fuente: Kim y Mauborgne, 2005.

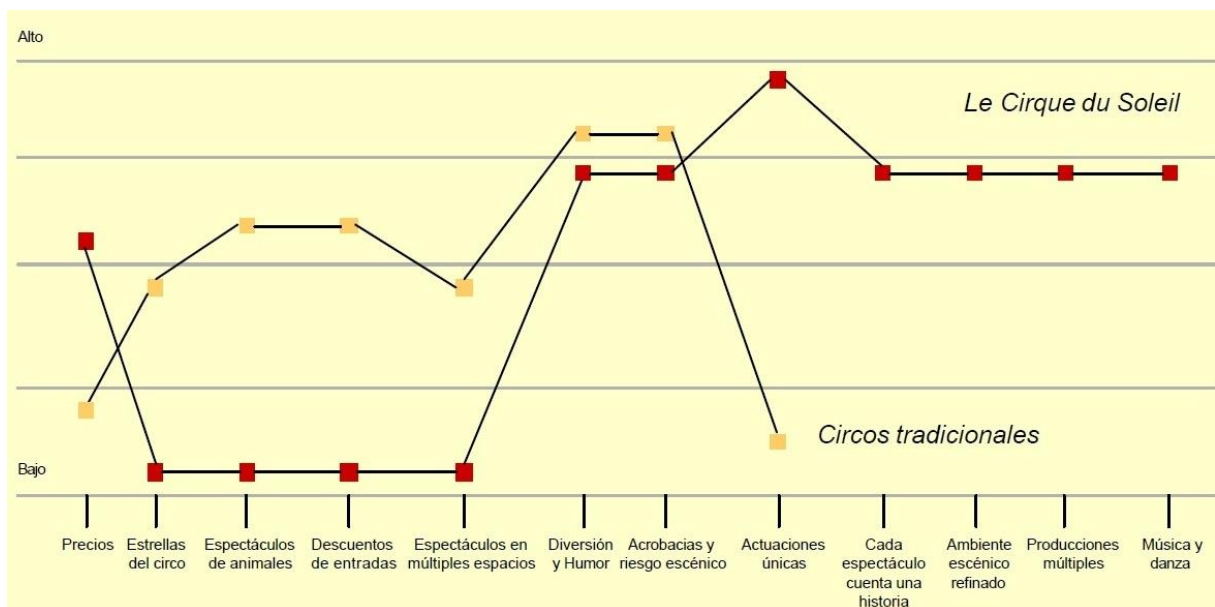
“La innovación en el valor se crea en la región en la cual las acciones de una compañía afectan favorablemente tanto su estructura de costos como su proposición de valor a los compradores. Los ahorros en costos se logran al eliminar y reducir los factores en los que una industria compete. El valor para el comprador es incrementado al aumentar y crear los elementos que la industria nunca ha ofrecido. Con el tiempo, los costos se reducen aún más al lograr economías de escala gracias a los altos volúmenes de ventas que un valor superior genera.” (Kim y Mauborgne, 2005: 16).

El Canvas Estratégico que proponen estos autores es una herramienta útil que cumple dos funciones:

- 1) de diagnóstico del espacio competitivo actual, ayudando a identificar vacíos estratégicos que pueden transformarse en oportunidades para liderar mercados en océanos ignorados por la competencia.
- 2) Ayuda a reorientar el foco de la empresa hacia combinaciones alternativas mejores.

Su diagrama identifica: **a)** en un eje, aquellos factores claves sobre los que la industria compite y en los que invierte sus recursos; **b)** en otro eje, se registran los niveles asumidos por las distintas ofertas recibidas por los consumidores para cada uno de esos factores clave. Para su correcto armado debe conocerse bien quiénes en el mercado compran y venden, y quiénes no lo hacen; en ambos casos, debe conocerse el por qué de ello. Para cada factor identificado hay que preguntarse: ¿Sigue siendo relevante, o ha perdido relevancia en la actualidad? ¿Debe elevarse por encima del valor actual de la industria, o tal vez reducirse? ¿Hay acaso otros factores que hoy la industria no considera pero que podrían transformar la experiencia para los consumidores?

Canvas Estratégico: Ejemplo del Cirque du Soleil



Fuente: www.jesuindustrial.blogspot.com.ar, 2015.

Matriz F.O.D.A. (S.W.O.T.)

Luego del análisis interno y externo del entorno en el que operará la organización, Johnson, Scholes y Whittington (2006) proponen resumir las variables analizadas usando un análisis FODA (SWOT), matriz que las agrupa y clasifica en fortalezas (factores internos favorables), debilidades (factores internos desfavorables), oportunidades (factores externos favorables) y amenazas (factores externos desfavorables). Ello permite coordinar esfuerzos para minimizar las amenazas y corregir las debilidades, al tiempo que se podrá trabajar para apalancarse en las

fortalezas y aprovechar las oportunidades que se presenten. Los autores remarcan que el análisis FODA suele efectuarse para una unidad de negocio, pero puede llevarse a cabo también para analizar una industria, producto, etc.

Análisis del mercado y Plan comercial

Dentro de una organización, la dirección de marketing selecciona los mercados meta por abastecer y procura conquistar primero, y mantener e incrementar luego, la cantidad de clientes a través de "(...) la generación, comunicación y entrega de un mayor valor para el cliente" (Kotler y Keller, 2006: 6). Para estos autores, el marketing se encarga de la identificación y satisfacción de las necesidades de las personas a través de la creación, entrega y posterior seguimiento del valor percibido por ellas. El proceso de planeamiento del marketing debe detectar (y analizar) oportunidades de negocio y luego seleccionar el o los mercados meta a atender, para lo cual se deben diseñar estrategias y programas para la gestión de los esfuerzos de marketing vinculados con "(...) la planeación y ejecución del concepto, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de las personas y de las organizaciones" (Kotler y Keller, 2006: 751).

Obviamente, la empresa desarrollará su emprendimiento en un mercado preexistente a la misma, con diversos tipos de consumidores y competidores. La organización debe conocer profundamente la realidad y características de ese mercado y los jugadores presentes para determinar dónde y cómo actuar dentro de él. "La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores)" (Terragno y Lecouna, 1999: 17). Estos autores destacan que es justamente en los resultados de la investigación de mercado que se fundamentan los supuestos del plan de negocios, por lo que lanzar un proyecto comercial sin conocer profundamente el mercado es un error muy grave. Algunos aspectos clave que deben averiguarse a través del mismo son "(...) cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los

clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente” (Terragno y Lecouna, 1999: 19). Kotler y Keller (2006) entienden que la esencia del marketing estratégico es la secuencia:

Segmentación → *Targeting*³ → Posicionamiento

El proceso de segmentación del mercado consiste en utilizar variables conductuales, demográficas y psicográficas de los compradores para dividir el mercado en segmentos, identificando y separando a los compradores en grupos diferentes que comparten una misma definición específica del servicio o producto. Ello permite a la empresa definir su mercado meta: aquel segmento que represente la mejor oportunidad y para el cual desarrollará entonces su oferta de mercado (Kotler y Keller, 2006). Otros autores incluyen otras categorizaciones de las variables para segmentar, pero el principio rector es el mismo. Lamb, Hair y McDaniel afirman la utilidad de la segmentación de mercados porque “(...) ayuda a los mercadólogos a definir con más precisión las necesidades y deseos de los consumidores (...)” y, “(...) como los segmentos de mercado difieren en tamaño y potencial, la segmentación contribuye a que quienes toman decisiones precisen mejor sus objetivos de mercadotecnia y asignen mejor sus recursos” (Lamb, Hair y McDaniel, 1998: 213).

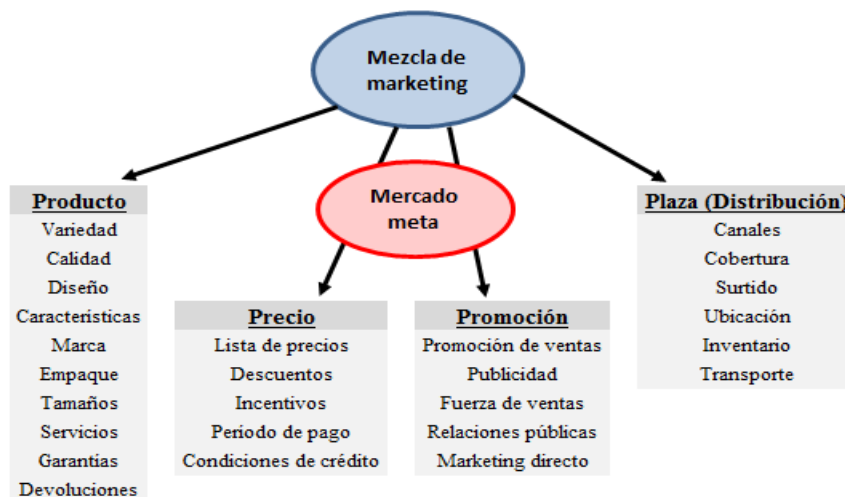
El *targeting* consiste en decidir, (...) “una vez que la empresa identifica las oportunidades de los diferentes segmentos del mercado,” (...) “a cuántos y a cuáles dirigirse” (Kotler y Keller, 2006: 261). Una vez definido ese mercado meta por servir, el proceso de posicionamiento comienza. El posicionamiento de un producto, marca o servicio en la mente de sus consumidores meta consiste en el diseño de la oferta y la imagen del mismo para que ocupe un lugar distintivo en la mente de aquellos (Kotler y Keller, 2006). Y agregan: “cuanto mejor selecciona una empresa su mercado (o mercados) meta y mejor prepara programas de marketing a la medida, mejores resultados consigue” (Kotler y Keller, 2006: 25). Lamb, Hair y McDaniel definen el posicionamiento como “la creación de una mezcla de mercadotecnia específica para influir en la percepción global de los consumidores potenciales de una marca, línea de productos o empresa en general” (Lamb, Hair y McDaniel, 1998:

³ **Targeting:** Selección de uno o más segmentos meta del mercado a los cuales dirigirse.

232). Estos autores remarcan que, para ser verdaderamente efectivo, el posicionamiento debe basarse en una buena evaluación previa del lugar que ocupan los productos ofrecidos por la competencia y determinar las dimensiones importantes que subyacen a ese lugar ocupado por estos. Así, podrá elegirse una ubicación en el mercado que permita la mayor influencia posible a los esfuerzos de mercadotecnia, idealmente diferenciando los productos propios de los de la competencia. "La diferenciación del producto es una estrategia de posicionamiento que utilizan algunas compañías para distinguir sus productos de los competidores (...)", donde "(...) las distinciones serán reales o percibidas" (Lamb, Hair y McDaniel, 1998: 233). De este modo, la empresa evita la competencia perfecta de productos indiferenciados y, por lo tanto, la guerra de precios.

Tradicionalmente, las actividades del marketing en esta etapa se han sintetizado en el concepto del marketing mix, desarrollado por Neil H. Boden en 1965 para representar la mezcla más apropiada de Precio, Producto, Plaza y Promoción, un conjunto de herramientas a través de las cuales una organización logra sus objetivos de marketing. Esta teoría se apoya en el concepto de las cuatro Ps, originalmente propuesto por Jerome McCarthy en 1960 y adoptado (con alguna adaptación más o menos) por la mayoría de los autores hasta nuestro días (Boden, 1965). Kotler y Keller (2006) retoman este concepto de las 4 P's del marketing mix y desarrollan sus componentes del siguiente modo:

4 P's del Marketing Mix



Fuente: Kotler y Keller, 2006.

La revolución de internet ha abierto nuevas posibilidades comerciales ilimitadas tanto para empresas como para consumidores a través del e-commerce (comercio electrónico). Dentro de las múltiples clasificaciones genéricas existentes para modelos de negocios en internet, para atender a públicos masivos suele optarse por uno conocido como B2C ("*Business To Consumer*" o "Empresa a Consumidor"). Laudon y Guercio Traver definen el B2C como aquel "(...) en el que los negocios en línea buscan llegar a los consumidores individuales (...)" (Laudon y Guercio Traver, 2009: 20). Los servicios que empresas y prestadores individuales ofrecen son destinados mayoritariamente a consumidores particulares o a empresas que actúan como consumidores finales particulares. Para que un modelo de negocios sea exitoso debe indefectiblemente presentar un modelo de ingresos que permita estimar su viabilidad económica y financiera. Para Laudon y Guercio Traver, el "(...) modelo de ingresos describe cómo la empresa obtendrá ingresos, producirá ganancias y un rendimiento superior sobre el capital invertido" (Laudon y Guercio Traver, 2009: 68). En otras palabras, explica cómo la empresa capturará del cliente el valor que este está dispuesto a pagar como contraprestación por la proposición de valor ofrecida por la empresa. Algunos de los modelos de ingresos más frecuentemente utilizados para el e-commerce, incluido el del tipo B2C, son:

- Porcentaje sobre las transacciones: la empresa cobra al usuario una comisión porcentual sobre el valor de una transacción facilitada por el sitio web.
- Ingresos por venta directa de productos, servicios o información.
- Ingresos por afiliación: la realización de la transacción se transfiere a otra empresa, a la cual se cobra una comisión por las ventas referidas resultantes.
- Ingresos por publicidad: el sitio web de la empresa ofrece un espacio donde los anunciantes pueden por publicitar sus productos a cambio de una cuota.
- Ingresos por suscripción: a cambio del acceso a la oferta de contenidos o servicios al usuario, la empresa cobra a este un pago periódico.

(Laudon y Guercio Traver, 2006)

Canvas Business Model

Con el objetivo de facilitar la conceptualización del modo en que se interrelacionan los elementos esenciales del modelo de negocios para realizar una propuesta de valor superior, suele emplearse una representación gráfica de estos usando el Business Model Canvas (Osterwalder, 2010). Esta herramienta sirve para asegurarse de que todos los elementos participantes del modelo estén alineados entre sí, y contribuye a una mejor comprensión por parte de terceros del modelo de negocios propuesto.

Canvas Business Model



Fuente: elaboración propia, basado en Osterwalder, 2010.

Factores críticos de éxito

El éxito del modelo de negocios subyacente al plan de negocios depende de algunos factores más que de otros. Terragno y Lecuona (1999) remarcan la importancia de la inclusión en el plan de negocios de los factores críticos de éxito, aquellos "(...) factores que, por el tipo de emprendimiento o por características particulares del mercado, determinarán que el negocio funcione" (Terragno y Lecuona, 1999: 32). La presencia de indicadores adecuados para su monitoreo permitirá evaluar la evolución del negocio una vez que se puso en marcha, no solo a los socios sino también a otros (inversores y prestamistas) (Terragno y Lecuona, 1999).

Plan de operaciones

Dentro del contexto de un plan de negocios, el plan de operaciones permite establecer con mayor claridad cuáles serán los procesos fundamentales de la empresa, y así estimar las necesidades de recursos (humanos y materiales e infraestructura) y de control.

Puede entenderse un proceso como una "(...) actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes (...)", y la administración de operaciones, presente en todos los departamentos de la organización, como el "(...) diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos (...)" (Krajewski, Malhotra y Ritzman, 2008: 4). En una misma línea, Heizer y Render entienden a la administración de operaciones como "(...) el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados" (Heizer y Render, 2009: 4). Algunas de las decisiones de operaciones reconocidas por estos autores son el diseño de procesos y capacidades, las estrategias de localización y la de distribución interna dentro de las instalaciones, administración de la calidad, administración de la cadena de suministro y diseño del trabajo (Heizer y Render, 2009). Krajewski, Malhotra y Ritzman (2008) sostienen que la gran importancia de dicha gestión radica en que los gerentes a cargo pueden seleccionar las estrategias y técnicas más convenientes diseñando procesos que no solo permitan tener operaciones competitivas, sino también ser capaces de dar ventajas competitivas a su empresa.

Una empresa que quiera tener éxito debe incorporar los sistemas de información y control necesarios para que sus distintas partes estén adecuadamente alineadas entre sí en pos de lograr los objetivos organizacionales. "Un sistema es un conjunto de elementos o componentes que interaccionan para alcanzar su objetivo. Los elementos por sí mismos y las relaciones entre ellos determinan cómo funciona el sistema" (Stair y Reynolds, 2010: 8). Un sistema de información, a su vez, "(...) es un conjunto de elementos o componentes interrelacionados que recaban (entrada), manipulan (proceso), almacenan y distribuyen (salida) datos e información y

proporciona una reacción correctiva (mecanismo de retroalimentación) si no se ha logrado cumplir un objetivo” (Stair y Reynolds, 2010: 10). En nuestros días, muchos de los sistemas de información dentro de la organización son basados en computadoras, y representan un “(...) conjunto único de hardware, software, bases de datos, telecomunicaciones, personas y procedimientos que se configura con el fin de recabar, manipular, almacenar y procesar datos para transformarlos en información” (Stair y Reynolds, 2010: 10).

Las opciones de soluciones de sistemas de información (SI) para empresas son múltiples, pero pueden clasificarse en tres grandes categorías de productos:

- 1) Administración del conocimiento y sistema de información de negocios de propósito específico
- 2) Información administrativa y sistema de soporte a las decisiones
- 3) Sistemas empresariales; comercio electrónico y comercio móvil (e-commerce y m-commerce)

Las soluciones de SI mencionadas pueden estar incluso integradas en un solo producto y formar parte de un mismo paquete de software relativamente genérico y estandarizado, lo cual abarata costos y asegura la compatibilidad de los distintos componentes (Stair y Reynolds, 2010).

Lovelock y otros (2004) opinan que la administración de servicios requiere de un enfoque integral, y su éxito dependerá de la integración entre sí de los diferentes procesos que la empresa de servicios realice. Los procesos de la gerencia, cuya interrelación sinérgica entre sí los autores destacan como importantes para satisfacer las necesidades de los clientes, son el marketing, las operaciones y los recursos humanos. Esta interrelación virtuosa permitirá a la empresa una implementación exitosa de estrategias competitivas a través de la toma de decisiones respecto a: **a)** los aspectos centrales del negocio, **b)** los aspectos de entrega del servicio, **c)** los aspectos de crecimiento interno y **d)** los aspectos de crecimiento externo.

Estructura organizacional y Recursos humanos

Un tema muy importante al cual prestar especial atención es el que refiere a la forma de organizar y estructurar formalmente a la empresa, ya que impactará en los procesos, funciones y personas. Koontz y Weihrich (2007) distinguen entre una organización formal y otra informal dentro de una empresa:

Organización formal: “(...) se refiere a la estructura intencional de funciones de una empresa organizada de una manera formal” (Koontz y Weihrich, 2007: 141). Para estos autores, esta formalidad no implica que la organización sea “(...) algo inherentemente inflexible o demasiado restringido. Para que un administrador organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño de los individuos, tanto actual como futuro, contribuya de la mejor manera a las metas del grupo” (Koontz y Weihrich, 2007: 141).

Organización informal: “(...) cualquier actividad personal deliberada sin un propósito consciente de colaboración, aun cuando contribuya a resultados colectivos” (Koontz y Weihrich, 2007: 141). Los autores destacan que, por ejemplo, ante problemas en la empresa, “(...) es mucho más fácil pedir ayuda (...)” a “(...) alguien que uno conozca en forma personal, aun cuando trabaje en otro departamento, que a alguien a quien uno solo conoce de nombre por haberlo visto escrito en el organigrama” (Koontz y Weihrich, 2007: 141).

"La división de las funciones de la gerencia o la sujeción de una función a otra no es una forma apropiada para dirigir una empresa de servicios moderna (...)", para lo cual, y más allá de la estructura organizacional formal implementada, "(...) aunque los gerentes que trabajan en cada proceso deben tener responsabilidades específicas, la planificación estratégica y la ejecución de determinadas tareas se deben coordinar en forma adecuada" (Lovelock y otros, 2004: 46-48). Peter Drucker es enfático: "la estructura se subordina a la estrategia" (Drucker, 1998: 54), afirmando que el propósito y la misión de la empresa son “(...) el punto de partida del diseño de cargos gerenciales y sobre todo del diseño de estructuras gerenciales” (Drucker, 1998: 54). No hay un diseño estructural universalmente adecuado, sino que cada empresa deberá diseñar su estructura organizacional de forma única y

orgánica “(...) alrededor de las actividades fundamentales que son apropiadas para su misión y sus estrategias (...)” (Drucker, 1998: 352). La estructura adecuada para una empresa será aquella que permita a la misma realizar las actividades fundamentales de la misma y alcanzar sus objetivos y metas del mejor modo a través del desempeño y aporte del personal en la realización de sus tareas. Para lograrlo, el diseño de cargos (como el diseño estructural) no debe estar centrado en los individuos, sino en las tareas a realizar por los individuos, a la vez que las asignaciones de esas tareas deben ajustarse a las personas y a las necesidades de la situación (Drucker, 1998).

Los aspectos estructurales y de organización analizados son esenciales, por supuesto. Pero tal vez sea más significativo aún, para toda organización que busque el éxito, prestar particular atención a la gestión de las personas que la constituyen. Para Werther y Davis el “(...) propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (Werther y Davis, 2008: 8). Así, “(...) las actividades de la administración del capital humano consisten en proporcionar una fuerza de trabajo adecuada, mantenerla y hacer que sea efectiva y eficiente” (Werther y Davis, 2008: 12).

Para lograr los objetivos del departamento de capital humano, estos autores proponen, además de conocer muy bien por qué se contrata a un candidato a un puesto y las habilidades necesarias para el mismo, explicitar objetivos organizacionales a los que las distintas actividades obedecen. De ello se desprende la importancia de contar dentro de la organización con un plan de personal / Recursos Humanos que esté alineado (y sea compatible con) las estrategias fundamentales de la organización. Dicho plan debe incluir aspectos bidireccionales en la relación con el empleado: todos los empleados deben conocer bien su función a desempeñar dentro de la compañía, y la de aquellas personas con las que tendrá sus interacciones clave para generar valor para la misma, al tiempo que la empresa debe presentar un conjunto estructurado de compensaciones (remuneraciones, gratificaciones, bonificaciones, etc.) a ser percibidas por los empleados de la

empresa como contraprestación por su labor. Una compensación adecuada a los empleados que, en la persecución de metas importantes, producen los resultados que se esperan de ellos, necesariamente redundará en un reforzamiento positivo de esta conducta, en beneficio de todos (Werther y Davis, 2008).

Terri Kalbachnick (1999) afirma que el éxito de la gerencia de recursos humanos depende de que se vea a sí misma como un socio consultor estratégico y comprenda profundamente el panorama general de la organización, para lo que debe actuar como una función orientada hacia los negocios que brinde soluciones innovadoras, al tiempo que influya en las políticas y decisiones clave a través del desarrollo de cuatro tareas esenciales:

- Desarrollar sistemas que permitan medir los valores y las creencias de lograr evitar las decisiones por instinto (frecuentemente el producto de la alta rotación).
- Identificar qué hacen las empresas exitosas de la industria para aprender de ellas.
- Adoptar una postura de crítica constructiva respecto a las políticas corporativas de personal, para ver si siguen teniendo sentido en el contexto actual o merecen ser replanteadas.
- No ser solo un departamento de capacitación, sino conservar y desarrollar a los trabajadores.

Lovelock y otros (2004) agregan que la alta dirección debe asegurar que los empleados, supervisores y gerentes deben ser reclutados, capacitados y motivados por la empresa, para que trabajen bien juntos, usando un paquete realista de compensación que logre un equilibrio entre las metas de eficiencia operativa y las de satisfacción del cliente. Notan, asimismo, que no todos los empleados requerirán de la misma capacitación. Lo que se lograría con todo esto, afirman, es que "(...) los empleados desearán permanecer en la empresa y mejorarán sus propias habilidades porque valoraran el ambiente de trabajo, apreciarán las oportunidades

que este les presenta y se sentirán orgullosos de los servicios que ayuden a crear y proporcionar" (Lovelock y otros, 2004: 55).

Plan económico-financiero

Desde luego, y más allá de cualquier concepto que se pueda tener respecto a lo que constituye el éxito empresarial, las empresas comerciales mantienen como objetivo último la generación de valor para sus propietarios e inversores, ya bien sea este económico o financiero. Estos han decidido invertir en un proyecto para conseguir un beneficio, lo que supone un retorno mayor a la inversión realizada. Por ello, tanto dicha inversión como las rentas que esta producirá en el tiempo deben ser cuidadosamente analizadas. Para la valuación del proyecto de inversión se sugiere usar el método de descuento de flujos de caja. Sanjurjo, Reinoso y otros (2003) destacan que, más allá de los distintos métodos que puedan emplearse para la valuación de una empresa, "(...) hoy día es cada vez más comúnmente aceptado que el valor de un negocio se encuentra fundamentalmente en los flujos de caja que pueda generar en el futuro" (Sanjurjo, Reinoso y otros, 2003: 28). En su obra, los autores sugieren cómo debe tomarse una decisión respecto a la realización (o no) del proyecto de inversión analizado basado en ese precepto financiero:

"El criterio general que todo inversor debe tener en cuenta a la hora de acometer una inversión es el de realizarla solo si el valor actual de las corrientes o flujos monetarios futuros que generara la inversión supera el coste de la misma" (Sanjurjo, Reinoso y otros, 2003: 35).

Dicho en otros términos, para aceptar un proyecto de inversión, el valor actual (VA) de los flujos de efectivo que generaría el proyecto en el futuro debe superar el valor actual de la inversión inicial (I).

Los citados autores definen el valor actual (VA) de un proyecto de inversión como la suma de todos los flujos de fondos futuros (FF) que la empresa podría generar con la explotación de sus activos, descontados⁴ por una tasa de descuento para que los mismos sean equiparables en términos monetarios. La tasa de descuento a utilizar

⁴ **Descontar** o **actualizar** un monto supone ajustar su valor corriente (asociado a un momento puntual en el tiempo) dividiéndolo por una tasa para obtener un monto constante y hacerlo comparable con otros montos de diferentes momentos temporales.

debe ser igual al costo de oportunidad del capital, y es comparable a la rentabilidad que ofrezcan otras alternativas de inversión que representen un riesgo similar al de la inversión propuesta por el proyecto (Sanjurjo, Reinoso y otros, 2003).

En cuanto al valor a utilizar como tasa de descuento para los flujos de fondos futuros, Ross, Westerfield y Jaffe (2012) proponen utilizar el costo promedio ponderado del capital (WACC, por sus siglas en inglés), ya que "(...) los proyectos de las empresas apalancadas se financian simultáneamente tanto con deuda como con acciones" (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012: 556). El WACC representa, entonces, el costo de cada unidad monetaria invertida, reflejando en forma ponderada su financiamiento por los dueños de la empresa y por terceros, con la salvedad de que si el riesgo de la empresa cambia con los años, este cambio debe reflejarse en WACCs distintos para cada período (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012). Así, el VA puede expresarse como:

$$VA = FF_0/(1+WACC)^0 + FF_1/(1+WACC)^1 + FF_2/(1+WACC)^2 + \dots + FF_n/(1+WACC)^n$$

El valor actual neto (VAN), por otro lado, es el resultado de restar al Valor Actual (VA) la inversión necesaria para poder obtener esa corriente monetaria futura. (Sanjurjo, Reinoso y otros, 2003).

Esto puede expresarse sintéticamente como:

$$VAN = VA - \text{Inversión Inicial}$$

Entonces, si VAN es mayor a 0 (cero), el proyecto debería aceptarse.

En la práctica, pronosticar flujos futuros de fondos lejanos en el futuro es difícil, por lo que Sanjurjo, Reinoso y otros (2003) recomiendan recurrir al cálculo de anualidades más o menos predecibles para los primeros años y para la totalidad de los años subsiguientes calcular una perpetuidad que incluya una tasa de crecimiento esperada.

Brealey, Myers y Allen (2010) aconsejan acompañar esta valuación con un análisis del punto de equilibrio, el cual permite determinar a qué nivel de actividad de la empresa los ingresos logran cubrir los costos de la misma.

Un indicador que se utiliza frecuentemente es el payback descontado (período de recupero descontado) de la inversión, el cual busca dar una aproximación a "el número de períodos que se tarda en recuperar la inversión inicial" (Sanjurjo, Reinoso y otros, 2003: 47). Esto resulta importante para algunos inversores que requieren recuperar la inversión realizada en un período determinado de tiempo. La metodología propuesta por los autores es restar a la inversión inicial los flujos de efectivo futuros descontados período por período hasta que la misma quede cubierta, suponiendo que a partir de ese momento la suma de los flujos de efectivo descontados siguientes supondrán la ganancia del proyecto.

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a 0 (cero). Como explicaron anteriormente Sanjurjo, Reinoso y otros (2003), se aprobarán proyectos de inversión con VAN mayor a 0, por lo que algunos inversores toman como referencia la tasa TIR para definirse respecto a un proyecto: si la TIR es mayor al costo de oportunidad del capital (representado por la tasa de descuento de los flujos de fondos), los inversores aceptarán invertir.

Planeamiento de escenarios

Vale la pena aclarar que el empresario busca anticipar un futuro donde las variables fundamentales consideradas para el plan de negocios se hayan desenvuelto de un modo razonable según sus posibilidades predictivas en el presente. Sin embargo, muchos imponderables pueden tener lugar en el transcurso del tiempo que modifiquen los valores que asuman muchas de las variables analizadas en el modelo, resultando en una realidad futura muy distinta a la anticipada en ese escenario original, al que podemos denominar *normal*.

Es por ello que se recomienda la inclusión de un análisis de sensibilidad para paliar parcialmente la incertidumbre propia de realizar pronósticos futuros basados en variables cuyo comportamiento no es 100% predecible. Hablar de incertidumbre "(...) significa que hay más cosas que podrían suceder que las que realmente ocurrirán. Siempre que se hace frente a un pronóstico de flujo de efectivo, se debería tratar de descubrir que otros acontecimientos podrían pasar" (Brealey, Myers y Allen, 2010: 271). Para estos autores, el análisis de sensibilidad se realiza sobre distintas variables analizadas, como market share [participación de mercado] futuro de la empresa, costos, etc. (Brealey, Myers y Allen, 2010). En su nota técnica "El marco global de los escenarios", Julio Hang define a los escenarios como "combinaciones - coherentes y posibles - de conocimientos existentes, tendencias confirmadas, identificadas como variables o *driving forces*, que al interactuar plantean situaciones de futuros plausibles, donde es posible desarrollar estrategias, simular acciones y definir planes" (Hang, 2012: 1). Con el planeamiento de escenarios, no se busca generar una predicción exacta del futuro, sino más bien imaginar distintas alternativas de eventos futuros posibles para planear respuestas adecuadas para cada uno de ellos, además de detectar la contingencia de ocurrencia más probable y armar la estrategia adecuada para lidiar con ella, manteniéndose alerta por si tienen lugar ocurren eventos inesperados (Scenario Planning Reconsidered, 2006).

Para ello, la recomendación habitual es elaborar en conjunto con tres opciones que incluya la proyección *normal* y un par de escenarios más: uno *pesimista* (en el cual las variables clave asumen valores peores que los pronosticados en la proyección *normal*), y uno *optimista* (en el cual los valores de las variables son mejores que en el escenario normal), cada uno de estos escenarios arrojando sus propios VAN, TIR, payback descontado y punto de equilibrio. Ello permitirá al inversor tener una idea más acabada del abanico de situaciones con las que puede tener que enfrentarse la organización.

4. Marco metodológico

El presente trabajo utiliza un enfoque mixto. Es abordado esencialmente por una metodología cualitativa, pues se nutre de datos descriptivos obtenidos de fuentes secundarias, y en menor medida cuantitativa, ya que cuando es necesario se generaron datos estadísticos desde fuentes primarias (encuestas y entrevistas) para respaldar lo recopilado de las fuentes secundarias.

Este trabajo posee, fundamentalmente, un diseño metodológico descriptivo, porque tiene como fin describir situaciones y eventos de la realidad con la mayor precisión posible, buscando especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis en el plan de negocios. También es parcialmente exploratorio, pues busca examinar elementos poco estudiados de un mercado incipiente en Argentina y obtener información más completa sobre distintos aspectos relativamente desconocidos del mismo.

5. Plan de negocios

5.1 Resumen ejecutivo

Las personas que deciden contratar a un proveedor de servicios por primera vez no suelen contar con una fuente de información calificada que los ayude a tomar una buena decisión, y realizan su elección sin conocer la capacidad o ética profesional de los candidatos. En muchos casos, estos servicios no son de consumo habitual y cuesta desarrollar una relación con el proveedor basada en la confianza que da la experiencia, por lo que se suele optar por una alternativa con la única referencia de algún conocido que haya utilizado ya el servicio. Así es como mucha gente elige pintor, mecánico, profesor de inglés, abogado o asesor financiero. Sin embargo, aunque los individuos suelen contar con muy poca información de este tipo, la sociedad en conjunto es muy rica en anécdotas y experiencias, tanto buenas como malas. Si los individuos pudiesen compartir su información con otros, el conjunto de la sociedad cometería menos errores al tomar una decisión. Como consecuencia de

la revolución tecnológico-cultural que han supuesto internet y los medios masivos de comunicación, han tenido lugar cambios importantes en las conductas de los consumidores de nuestro tiempo, quienes encuentran insatisfecha su demanda de transparencia, ubicuidad, comodidad en la obtención de información.

Ante este contexto, con el desarrollo del presente trabajo se propondrá un plan de negocios para abordar la oportunidad que supone el funcionamiento de un sitio web y una aplicación para dispositivos móviles que contribuyan significativamente a reducir la incertidumbre de los usuarios demandantes de servicios respecto a la oferta de prestadores de servicios. Funcionarán como un foro donde, entre otras opciones, podrán intercambiar opiniones sobre experiencias pasadas con los prestadores de servicios para facilitar su toma de decisiones. Los mejores proveedores de servicios seguramente mostrarán interés por realizar su oferta en un foro que permita discriminar los buenos prestadores de los malos, en un ámbito que constituye un mercado ampliado para su oferta pues supone la llegada a miles de potenciales usuarios nuevos. Hay antecedentes de empresas con modelos de negocio similares, como TripAdvisor y Angie's List, probados y exitosos. Al concentrarse sólo en las actividades estratégicas que agreguen valor y permitan la diferenciación de su oferta, InfoServ empleará una estructura magra y flexible para orientar su proposición de valor al segmento de mercado masivo de usuarios y prestadores de servicios que usen internet para buscar información de calidad, estimando el tamaño del mercado geográfico seleccionado de entre 1.300.000 y 1.900.000 de prestadores de servicios (mercado objetivo de 35.000-40.000 prestadores hacia el 5º año) y aproximadamente 11.000.000 de usuarios (mercado objetivo primario de aproximadamente 4.000.000 usuarios).

En una primera etapa se atenderán los principales centros urbanos de la Argentina para, luego, ampliar el alcance hacia otros lugares del país, dejando abierta la posibilidad de replicar el modelo en otros países de la región, gracias a su ilimitada escalabilidad. Para ello se propone diseñar un modelo de ingresos que permita monetizar el servicio ofrecido a través de publicidad no intrusiva (con impresiones publicitarias afines a la búsqueda del usuario), la venta de un posicionamiento

preferencial en los listados para los prestadores y la venta de paquetes de clicks que permitan a éstos últimos una mejor gestión comercial de su espacio en el sitio. Finalmente, se expondrán argumentos económicos y financieros que avalen la recomendación de implementar el plan, entre los que se contempla una inversión inicial total por parte de los cuatro socios fundadores de US\$ 200.000 (aprox. AR\$ 2.400.000), y se estima, en base a cálculos conservadores, una recuperación de la inversión inicial en poco más de 4 años (51 meses) y un **VAN** de US\$ 3.824.739, con una **TIR** de 54,5%.

5.2 Definición del negocio

5.2.1 Campo del negocio y Descripción del servicio

Campo del negocio: La empresa se dedicará a proveer al público general una plataforma online donde prestadores de servicios y usuarios puedan interactuar generando un ámbito generador de información útil, transparente y de calidad.

Descripción del servicio: Con el objetivo de transparentar el mercado de oferta y demanda de servicios a través de información transparente y de calidad, la empresa utilizará 2 plataformas: **1)** un sitio web, y **2)** una aplicación para dispositivos móviles

En estas se ofrecerá:

- Un lugar de encuentro virtual donde prestadores puedan ofrecer sus servicios a los usuarios del sitio, organizados a modo de cartilla o directorio por categorías.
- Información detallada acerca de los prestadores a través de fichas personales con datos de contacto, las características de los servicios ofrecidos, fotos y videos de trabajos anteriores, experiencia profesional, etc.
- Un ámbito para el intercambio, entre usuarios, de reseñas y opiniones respecto a experiencias pasadas con los prestadores de servicios listados, con la posibilidad de puntuar la calidad del servicio en distintas categorías: cumplimiento de presupuesto y tiempos, satisfacción con el producto final, etc.
- Foros donde los usuarios pueden intercambiar opiniones y consejos sobre diversos temas vinculados a cualquiera de las categorías de servicios listadas.

Esta información se desarrollará con más detalle en el apartado **5.4.2.1 Marketing Mix, Producto**.

5.2.2 La empresa a crear: InfoServ S.A.

5.2.2.1 Forma jurídica de la empresa y requisitos legales

Se considera que la forma jurídica que mejor se adapta a las necesidades de la empresa es la de Sociedad Anónima (SA). Algunas características que favorecieron esta elección son:

- En este tipo societario los socios no responden con su patrimonio personal y limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas, por lo que los acreedores de la SA únicamente tienen derecho a ejecutar sobre el capital de la sociedad (el monto de las acciones suscriptas), y no sobre los bienes personales de los accionistas.
- La transmisión de las acciones es libre y se pueden emitir bonos, debentures u operar en la bolsa de comercio
- Quien responde es todo el directorio, no el presidente o el gerente únicamente
- El capital que debe subscribirse obligatoriamente en el momento de la constitución de la sociedad es de solo del 25% del total, habiendo un plazo para el pago del saldo adeudado de dos años, durante los cuales los socios no son responsables solidarios en la sociedad (a diferencia de lo que ocurre en Sociedades de Responsabilidad Limitada, ya que durante ese lapso los socios garantizan solidaria e ilimitadamente la integración del capital)

No hay restricciones legales que limiten el desarrollo de la actividad. La constitución de una Sociedad Anónima y otras exigencias legales del tipo societario en cuestión se regulan por la Ley N° 19.550 (Ley de Sociedades Comerciales). Se constituye por instrumento público y esa escritura pública debe ser inscrita en el registro mercantil de la cámara de comercio del asiento principal de la sociedad y de las sucursales (firma del contrato y el estatuto ante Escribano Público). Luego de la publicación del

edicto en el Boletín Oficial (publica a las 72 hs), se diligencian y tramitan los restantes escritos, seguro de caución, dictámenes y demás formularios. Publicado el edicto en el Boletín Oficial se presenta el expediente ante la IGJ, la cual certifica la constitución de la sociedad en aprox. 20 días. El capital mínimo a integrarse es de AR\$⁵ 100.000 (solo el 25% en el acto). Se debe efectuar la inscripción en la AFIP y habilitar la actividad comercial en la Ciudad de Buenos Aires.

Algunas normas a ser atendidas con especial atención son: la ley N° 25.877, que regula el régimen laboral; la ley N° 24.557 A.R.T., que regula Riesgos del Trabajo (prevención y reparación); ley N° 25.326 (protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros, bancos de datos, u otros medios técnicos de tratamiento de datos, sean éstos públicos, o privados destinados a dar informes).

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

5.2.2.2 La empresa. Misión, Visión y Valores

La empresa no existe aún y se constituirá para la ocasión con el aporte de los 4 socios fundadores.

Misión: “Contribuir a la creación de mercados de servicios más virtuosos, transparentando la información disponible para los consumidores y prestadores del siglo XXI en la Argentina”.

Visión: “Convertirnos, hacia 2020, en uno de los tres líderes como proveedores de información de calidad respecto a proveedores de servicios en Argentina, y ser percibidos como la referencia ineludible en lo que refiera a información de calidad en todos nuestros mercados geográficos.”

Valores: Se buscará que los principales valores que alimenten la cultura de la organización sean la honestidad en todas sus formas, la transparencia en la obtención y uso de la información, la creatividad para conseguir nuevas y mejores

⁵ AR\$ = Pesos Argentinos

soluciones a los problemas de clientes internos y externos, la iniciativa para aplicar dicha creatividad, y el compromiso con el trabajo ético responsable.

5.2.3 Grupo de usuarios y clientes a quienes va dirigida la propuesta

La propuesta se dirige a:

- a) usuarios finales** de servicios que busquen información fiable sobre prestadores
- b) clientes** que pagan por asociarse a nuestra propuesta. A los efectos de este trabajo, se dividirán los clientes en:
 - i. **Clientes Tipo A:** prestadores de servicios que aparecen en nuestros listados ofreciendo su trabajo
 - ii. **Clientes Tipo B:** anunciantes publicitarios cuyos mensajes se despliegan en la forma de *banners*⁶ y avisos no intrusivos, con arreglo a el tipo de búsqueda (por categoría) realizada por el usuario, la ubicación del mismo y sus hábitos de navegación online.

Eventualmente, se estudiará la oportunidad de una fuente adicional de ingresos que monetice la voluntad de otras empresas de comprar información de nuestra base de datos históricos. Esto dependerá de encontrar un equilibrio adecuado entre los altos costos de las tecnologías de información necesarias y la riqueza de la información generada (traducida en una mayor voluntad a pagar por parte del comprador de dicha información), algo que en el corto plazo la empresa no puede asegurar por falta de las economías de escala necesarias.

5.2.4 Necesidad que satisface la propuesta y oportunidad de negocios

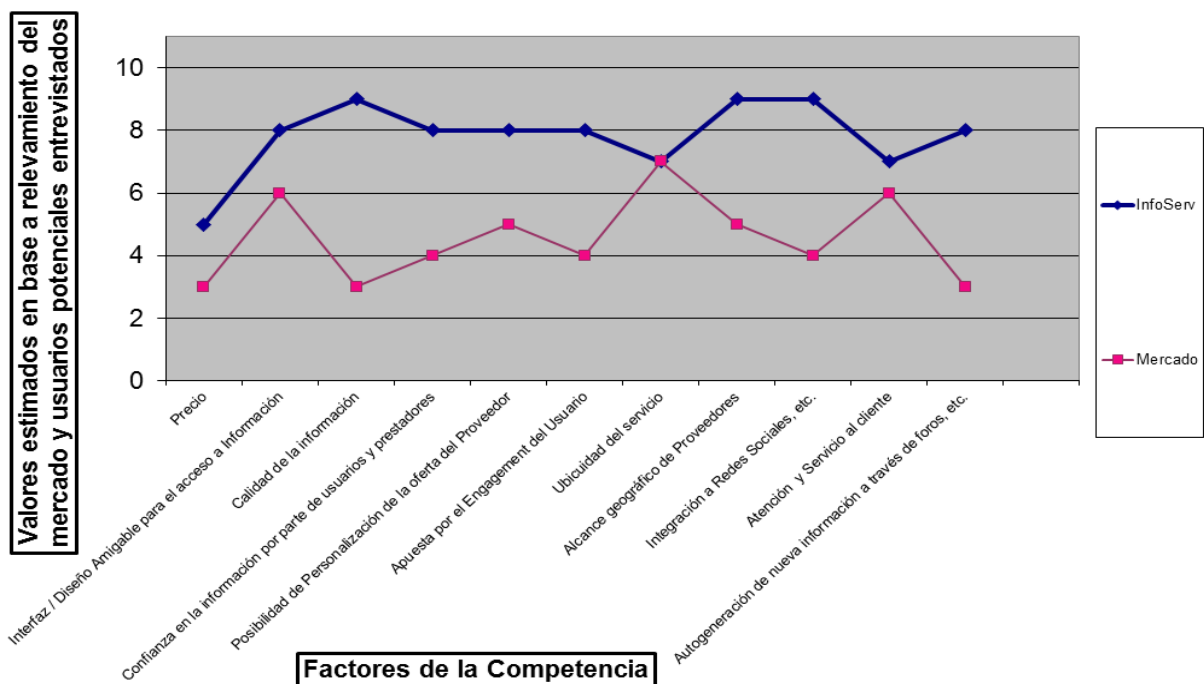
La explosión de internet y las TIC's⁷ ha hecho que el ciudadano promedio haya evolucionado como consumidor hasta exigir alternativas más ágiles y ubicuas de información que las que proporcionan las fuentes tradicionales. En particular, el avance extraordinario de las comunicaciones inalámbricas ha llevado a las

⁶ **Banner:** Espacio publicitario plano, generalmente rectangular, en un sitio web o aplicación, usado generalmente para posicionar una marca o producto.

⁷ **TIC's:** Tecnologías de la información y la comunicación.

empresas a tener que ofrecer sus productos y servicios en todo momento y lugar para no perder terreno ante competidores más ubicuos. Los pequeños proveedores de servicios aún no se han sumado a esta tendencia con el mismo entusiasmo con el que lo han hecho las grandes empresas. Asimismo, se ha detectado que en el mercado de servicios el usuario que demanda prestadores de los mismos maneja información pobre, insuficiente y diseminada en múltiples canales inconexos, cuando en realidad el usuario desea información de calidad, transparente y concentrada en pocas fuentes. La miopía del marketing (centrarse solamente en los deseos existentes del cliente y no en sus necesidades aún no explicitadas) ha llevado a que no se reconozca aún totalmente el potencial de esta oportunidad. Finalmente, se observa que los prestadores de servicio muchas veces tienen dificultades para agrandar su cartera de clientes debido a los costos que significa dar a conocer a públicos nuevos las características y virtudes de su oferta de trabajo. En base a relevamiento de información del mercado y a través de encuestas y entrevistas, hemos configurado un Canvas Estratégico del sector que muestra el vacío estratégico que InfoServ busca desarrollar en una oportunidad de negocios rentable.

Canvas Estratégico del segmento analizado que se busca penetrar



Fuente: Elaboración propia, basado en fuentes primarias, 2014.

Un estudio de la consultora *The Nielsen Company*, “**Global trust in advertising and brand messages**” (“Confianza global en la publicidad y los mensajes de marca”), encuestó⁸ en 2013 a más de 29.000 usuarios de Internet en 58 países (entre los que se incluye a la Argentina) para medir: **a)** la confianza del consumidor en diferentes formas de publicidad (la confianza del consumidor en la publicidad pueda inclinar favorablemente su buena voluntad hacia una empresa determinada), **b)** la disposición de un consumidor a actuar en consecuencia como resultado de la exposición a la misma (un indicador importante de la eficacia de la publicidad). Las tres conclusiones principales son las siguientes: **1)** Las recomendaciones de amigos y familiares (1^{er} lugar), por un lado, y las opiniones que otros consumidores publican en línea (3^{er} lugar), están entre las tres formas más confiables (respectivamente 84% y el 68%). **2)** Los formatos de boca-a-boca (recomendaciones de amigos y familiares y opiniones de consumidores publicadas en línea) derivaron en los niveles de toma de acción más altos (respectivamente 84% y el 70%). **3)** La confianza en los anuncios publicados en los resultados de motores de búsqueda creció 14%, mientras que la confianza en los anuncios del tipo *banner* online crecieron un 16%. Un mayor detalle de la relación entre esta oportunidad detectada y las decisiones de Marketing y Comunicación adoptadas puede verse en el apartado **5.4.2.4 “Promoción. Publicidad. Plan de Comunicación”**.

5.2.5 Selección de Segmentos a servir

5.2.5.1 Segmentación del Mercado y Segmento Objetivo

Se ha procedido a una segmentación múltiple:

- **Segmentación Geográfica:** mercados geográficos constituidos por grandes núcleos urbanos.
- **Segmentación Demográfica:** se ha dividido el mercado para su estudio usando fundamentalmente variables como tamaño del grupo familiar por vivienda, género y edad.

⁸ Los resultados de la encuesta pueden verse en el **ANEXO 7**, y además están disponibles en:

www.slideshare.net/iabmexico/global-trust-in-advertising-report-nielsen-2013

- **Segmentación Psicográfica:** se ha agrupado consumidores potenciales por estilo de vida, usos y costumbres y hábitos de consumo.
- **Segmentación Comportamental:** en este caso se ha optado por segmentar compradores basándonos en su conocimiento, actitudes y usos y respuestas frente al producto/servicio (tasas de utilización, beneficios buscados en su uso, fidelidad, etc.).

Algunas variables relevantes usadas para la segmentación del mercado (usuarios):

- **Ubicación geográfica** (ubicación de compra y de consumo del servicio).
- **Tipo de consumidor/usuario:** final, minorista, particular o corporativo, etc.
- **Características del núcleo familiar** (cantidad de miembros, toma de decisiones).
- **Hábitos de acceso a la información**
- **Uso del servicio:** arreglos reparaciones, capacitación y aprendizaje, etc.
- **Categoría/Rubro** del servicio consumido.

Para evaluar el atractivo de los segmentos se prestó particular atención a:

- El atractivo estructural del segmento considerado.
- El tamaño actual y las tasas de crecimiento de los segmentos.
- Los objetivos estratégicos y comerciales de la compañía, así como los recursos y capacidades de los que la misma dispone.

Targeting: para elegir los mercados objetivo de InfoServ se han tomado en consideración: **a)** variables de mercado como las anteriormente mencionadas, **b)** los recursos de la compañía y su mix de productos, **c)** la etapa del ciclo de vida en que se encuentra la empresa y **d)** las estrategias de marketing que parecen desarrollar los competidores (directos y sustitutos). La estrategia de *targeting* que se seguirá es la de “Marketing Concentrado”, ya que se apuntará a crecer sobre la base de una parte modesta de un mercado mucho más grande.

En una segunda etapa, con la marca más establecida y posicionada en los nichos objetivo originales, se optará por una estrategia de *targeting* de “Marketing

Diferenciado”, con la intención de diseñar ofertas diferentes para segmentos con menos características en común entre sí. A pesar de su mayor costo, se buscará con ello llegar a más segmentos, aumentar las ventas y fortalecer la posición competitiva de la empresa.

Se buscará posicionar la oferta de InfoServ como una proposición de valor superior y diferenciada de producto e imagen respecto a las alternativas existentes, concentrando los esfuerzos en ofrecer un servicio de calidad a consumidores exigentes de información de calidad.

La información relevada de estudios de mercado de terceros y de las encuestas propias lleva a creer que la propuesta de InfoServ tendrá gran aceptación en casi todos los segmentos etarios, la excepción siendo la gente de más de 50 años que no logre superar la barrera cultural que implica usar internet para acceder a servicios como el nuestro. Al mismo tiempo, si bien hay un porcentaje de personas dispuestas a pagar por usar nuestro sitio, no son mayoría y los montos que pagarían son muy variados. Desarrollar una estrategia de varios precios solo produciría confusión y rechazo de una gran mayoría que, culturalmente, está acostumbrada a recibir información en forma gratuita. Los proveedores de servicios, sin embargo, en cuanto están desarrollando una actividad laboral central para ellos, están más dispuestos a pagar por una alternativa de costos que se ajuste a sus necesidades (y a sus posibilidades). Es por esto que decidimos enfocarnos en un segmento que es transversal en cuanto a edades, pero limitado en forma gravitante tanto por la zona de residencia urbana como por su relación con internet y el e-commerce.

5.2.6 Medidas adoptadas para satisfacer las necesidades detectadas

InfoServ se propone ser un canal de distribución de información de calidad que cumpla con tres objetivos:

- Resolver el problema del demandante de servicios que desea información de calidad para tomar una mejor decisión de servicios (el usuario final de nuestra

propuesta) proveyéndole acceso gratuito a la misma (en la forma de reseñas y valuaciones de servicios, foros de discusión, fichas profesionales y otros).

- Brindar a los prestadores de servicios, a un bajo costo, un amplio mercado de demandantes al que ofrecer su trabajo y diferenciarlo del de otros prestadores a través de una buena reputación online, ejemplos de su trabajo anterior, etc.
- Brindar a los anunciantes publicitarios un público consumidor interesado al cual difundir sus productos y servicios. Como todas las formas de publicidad serán no intrusivas y adaptadas instantáneamente a las características del usuario y su búsqueda, el perfil del público será consistente con la oferta del anunciante, quien expone su anuncio a un target que le interesa.

5.2.7 Alcance Geográfico

Inicialmente, el foco estará puesto en las principales áreas metropolitanas de la de la República Argentina, con un foco especial en la Ciudad de Buenos Aires y el conglomerado urbano que la rodea. Supeditado al éxito de esta primera etapa, se buscará, eventualmente, lograr una ampliación de la cobertura por etapas sucesivas, progresivamente ampliando la presencia a otros centros urbanos menores del país, para desarrollar la oferta a nivel nacional y repetir, en el largo plazo, el mismo proceso gradual en otros países latinoamericanos. Esta información se desarrollará con más detalle en el **ANEXO 2: Tamaño del mercado**.

5.2.8 Estrategia, factores críticos de éxito, habilidades distintivas y ventajas competitivas de la red de valor de la empresa

En lugar de competir “frontalmente” contra Mercado Libre y otros jugadores similares, se propone realizar lo que P. Kotler denominaría un “ataque por el flanco” de los grandes jugadores ya establecidos a través de una estrategia de nicho enfocado, con el objetivo de obtener, a pesar de una baja participación en el mercado total, una alta rentabilidad en el nicho elegido (nicho descuidado por los grandes jugadores actuales debido a la amplitud de sus objetivos de mercado). Esto obedece a lo que, en el *Reloj Estratégico de Bowman*, se denominaría una

estrategia competitiva de *Diferenciación Segmentada*: se intenta ofrecer un elevado valor percibido del producto/servicio, justificando una prima en el precio, normalmente dirigiendo el producto a un selecto segmento o nicho. Es clave para el éxito que se logre una rápida penetración en el nicho elegido y la constante diferenciación de la oferta realizada como propuesta de calidad para posicionar la marca como referente y facilitar la fidelidad de los usuarios y proveedores. De este modo, cuando llegue la inevitable respuesta de la competencia, la empresa estará mejor plantada para resistirla. Esta información se desarrolla con más detalle en el apartado **5.4. "Plan Comercial"**.

Se ha buscado mantener una estructura magra y ágil, con la mayoría de las actividades de apoyo tercerizadas, especialmente en los casos en que esas actividades no son estratégicas (limpieza, hosting) o cuando alguna otra empresa puede desarrollarlas de forma más eficiente (desarrollo de software y sistemas, fuerza de ventas). Esto permite: **a)** un mayor foco de nuestros recursos en las actividades estratégicas que realmente agregan valor, y **b)** una mayor flexibilidad en la estructura de costos y gastos, algo fundamental en un entorno de alta incertidumbre como es el de la tecnología en Argentina. Para poder mantener este modelo, serán clave la capacidad, la experiencia y las redes de contactos del equipo directivo, y su habilidad para desarrollar alianzas estratégicas y un equipo de trabajo que crezca y se desarrolle al ritmo que lo haga la empresa y sus necesidades, teniendo siempre como norte una cultura organizacional que represente valores elevados y compartidos por todos. La mayor habilidad distintiva con la que cuenta la InfoServ es el excelente equipo directivo, multidisciplinario y al mismo tiempo complementario, con una vasta formación y experiencia en negocios y en el sector. La ventaja competitiva por excelencia de la empresa es haber desarrollado, alrededor de una oportunidad de negocios ignorada por otros, una oferta de valor de calidad, y un modelo de negocios con dos facetas excepcionales: **a)** la fuente de monetización no interfiere con las preferencias del usuario (pues la publicidad es presentada como información extra, pertinente, para el usuario que busca información), y **b)** la escalabilidad prácticamente ilimitada del modelo para alcanzar segmentos cada vez más amplios repitiendo la fórmula original. Si se penetra

rápidamente el nicho objetivo con nuestra propuesta de calidad, contaremos con la ventaja del primer jugador y ser la referencia en un sector que prácticamente ayudamos a fundar. Sin embargo, como no hay barreras de entrada a nuestro sector, para que estas ventajas sean sustentables en el tiempo es fundamental desarrollar un monitoreo permanente del mercado (reactivo) y una búsqueda constante de la mejora continua y la innovación (proactivo). La estrategia de nicho está pensada para una etapa inicial. Para dar el salto y competir en sectores más amplios habrá que plantear oportunamente una evolución sustancial de la misma.

5.2.9 Concepto Empresarial: Canvas del Modelo de Negocios

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con clientes	Segmentos de Beneficiados y
<ul style="list-style-type: none"> * Fuerza de Ventas externa * Proveedores de Contenido y Servicios * Google 	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo y mantenimiento de la plataforma * Marketing & Ventas * Generación de contenido * Atención a clientes y resolución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> * Información de Calidad * Accesibilidad / Ubicuidad * Mercados ampliados de clientes y usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> * Directo a través de la web * Servicio automatizado * Atención telefónica * Redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> * Usuarios de servicios de mercado masivo * Usuarios de servicios especializados * Oferentes de servicios de mercado masivo * Oferentes de servicios especializados
	<p style="text-align: center;">Activos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Infraestructura de Sistemas * Contenido 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> * Sitio Web * Aplicación dispositivos móviles 	
<p style="text-align: center;">Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mantenimiento de Datos e Infraestructura * Staff de Marketing y Administración * Licencias de software * Costos fijos y comisiones de ventas 		<p style="text-align: center;">Flujo de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Suscripciones mensuales * Venta de Paquetes de Clicks * Venta de Posicionamiento preferencial en listados * Publicidad / Banners 		

Fuente: Elaboración propia sobre el modelo propuesto por Osterwalder y Pigneur, 2010.

5.3 Análisis del Entorno de Negocios y Mercado

5.3.1 Análisis del entorno competitivo del sector donde la empresa operará

Análisis de las Fuerzas Competitivas, Michael Porter

++	+	+/-	-	--
Muy Alta	Alta	Moderada	Baja	Muy Baja

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores		✓			
Amenaza de Productos Sustitutos		✓			
Poder de Negociación de los Proveedores				✓	
Poder de Negociación de los Clientes			✓		
Grado de rivalidad entre competidores		✓			

Fuente: Elaboración propia sobre el modelo propuesto por Porter, 2005

1) Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

La empresa competiría por la preferencia de tres conjuntos de actores:

- Por un lado, **competirá por la preferencia de los usuarios finales con otras empresas que ofrecen un servicio similar.** No hay barreras de entrada importantes al sector y, si bien hoy no hay jugadores importantes ofreciendo el servicio que proponemos en el mercado geográfico que elegimos servir, hay varias empresas establecidas en el rubro que pueden adaptar su oferta sin mayores dificultades y competir agresivamente, por ejemplo Páginas Amarillas, Mercado Libre o Amazon. Tienen los recursos y competencias necesarios para ser líderes en el sector. **Amenaza Alta.**
- Por otro lado, **competirá por la preferencia de los prestadores de servicios ante otras alternativas para difundir su oferta.** Se cree que abundarán las opciones para que estos elijan, especialmente a medida que el modelo de negocios se muestre exitoso y el sector se vuelva más atractivo. **Amenaza alta.**
- Finalmente, **competirá por la preferencia de las empresas que publicitan sus productos/servicios con otras opciones para contratar espacios publicitarios** (otros sitios web, publicaciones gráficas, vía pública, etc.). Se estima que abundarán las opciones para que estas empresas hagan pública su oferta publicitaria, y usualmente reciben muchas nuevas propuestas para hacerlo. **Amenaza alta.**

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores en conjunto: Alta.

2) Amenaza de Productos Sustitutos

Ya bien pensemos en los usuarios finales, en los proveedores de servicios o en nuestros anunciantes, encontramos que las opciones a su disposición son varias y seguramente aumentarán, incluidas las formas más tradicionales (medios sustitutos como el gráfico, audiovisual, la vía pública y otros).

Amenaza de Productos Sustitutos: *Alta*

3) Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores principales de InfoServ son los mismos prestadores de servicios listados en el sitio. Su poder de negociación individual es muy bajo. Otros proveedores de importancia son las empresas a quienes se les compran soluciones de software o servicios tercerizados. Para evitar un mayor poder de negociación de aquellos se pautarán convenios a largo plazo y, siempre que sea posible, la propiedad intelectual y comercial de recursos clave (códigos fuente y derechos, etc.). **Poder de Negociación de los Proveedores: *bajo***.

4) Poder de Negociación de Clientes: cada tipo debe analizarse por separado:

➤ Usuarios Finales del servicio

Son muchos y están muy atomizados y no tienen un gran poder individual, pero, atención, tampoco hay barreras de salida para ellos ni costos de cambio. ***Poder de negociación bajo.***

➤ Clientes Prestadores de Servicios

Al igual que los usuarios, son muchos y están muy atomizados: no tienen un gran poder individual pero sí se pondrán para ellos barreras de salida en la forma de convenios de permanencia de por lo menos 3-6 meses. De todos modos, en una instancia inicial, debido al escepticismo de los prestadores respecto a un modelo nuevo y no probado para ofrecer sus servicios, sumado a la posibilidad de recibir reseñas desfavorables, InfoServ se verá en la necesidad de ofrecer promociones y términos seductores para atraerlos. ***Poder de negociación moderado.***

➤ Clientes Anunciantes Publicitarios

Si bien abundan, también es cierto que la demanda que el mercado tiene por sus anuncios es mayor que la oferta que las empresas hacen de ellos. En una instancia inicial, debido a que la empresa recién inicia y el concepto empresarial no ha sido probado, los términos para conseguir anuncios serán desventajosos para nosotros y los plazos que se puedan negociar para la permanencia de los avisos (una potencial barrera de salida para ellos) seguramente serán breves. ***Poder de negociación alto.***

Poder de negociación ponderado de clientes en conjunto: moderado.

5) Grado de Rivalidad Competitiva de la Competencia

A pesar de que hay muchos sitios con una oferta de soluciones de servicios, la intensidad de la rivalidad competitiva no es muy alta, ya que están muy atomizados y ninguno concentra un porcentaje alto del mercado de servicios, cuyo volumen total es enorme. Los competidores online actuales están mayormente concentrados en la compraventa de bienes tangibles y la oferta de servicios aparece en todos ellos como una opción apenas marginal dentro de su mix de productos. Incluso gigantes como Mercado Libre, OLX y Ala Maula tienen una participación insignificante del sector servicios calculado sobre el total de las visitas a sus sitios, y el servicio que brindan en este nicho es de mala calidad (según relevamiento hecho entre usuarios). Se espera que esta rivalidad crezca dramáticamente a medida que el segmento se vuelva más desarrollado y atractivo. **Grado de Rivalidad Competitiva: *Alta***

A primera vista, podría interpretarse que se trata de un entorno competitivo en apariencia saturado y poco atractivo. Sin embargo, un análisis más profundo muestra un contexto actual donde los jugadores presentan poco interés en agregar demasiado valor al servicio final, una oferta poco diferenciada y una competencia poco creativa respecto al posicionamiento de sus servicios. InfoServ propone liderar un nicho sub-explotado y más atractivo, donde la presencia de competidores es escasa y los *stakeholders*⁹ involucrados demandan de las empresas un mayor nivel de especialización y sofisticación en su oferta.

⁹ **Stakeholders:** partes interesadas, como clientes, socios estratégicos, proveedores y otros.

5.3.2 Macroentorno Actual y Proyectado: Marco P.E.S.T.E.L.

ASPECTOS POLÍTICOS / LEGALES:

- Las políticas de bienestar social de los últimos gobiernos han supuesto un moderado apoyo gubernamental en años recientes al establecimiento y desarrollo de empresas TIC's, y han estimulado el acceso de los sectores sociales más vulnerables a internet. Ejemplo de ello son el Plan Conectar Igualdad¹⁰ y la profusión de puntos de acceso públicos y gratuitos a internet Wi-Fi por parte de gobiernos provinciales y municipales. Se espera a futuro una continuidad de la mayoría de dichos programas.
- El gobierno de la Ciudad de Buenos Aires ha impulsado, en 200 hectáreas en Parque Patricios, el desarrollo del Distrito Tecnológico como centro de promoción y desarrollo de tecnología, innovación y conocimiento. De acuerdo a información oficial, concentra unas 200 empresas de tecnologías de la información y comunicación (TIC's), software y profesionales de alto valor agregado y se afirma que generó más de 11 mil empleos vinculados a la tecnología. Las empresas que se instalan, reciben los siguientes beneficios: incentivos fiscales y de infraestructura, menor costo de alquiler y de carga impositiva, líneas de crédito preferenciales del Banco Ciudad, subsidios para la obtención de certificaciones de calidad en el Distrito, exención del impuesto de sellos y del pago del Derecho de Delineación y Construcciones (por 10 años).
- Tendencias en la normativa laboral protegen la calidad y estabilidad laboral, pero presionan los costos laborales al alza y reducen el dinamismo empresarial para aumentar sus recursos humanos ante una necesidad de aumento de capacidad.
- El inminente cambio de signo político del próximo gobierno en Argentina aumenta la incertidumbre para los años venideros en cuanto a su postura respecto al intervencionismo estatal y la libertad comercial que suponen las economías de

¹⁰ **Plan Conectar Igualdad:** política de inclusión digital de alcance federal que recorre el país distribuyendo netbooks a todos los alumnos y docentes de las escuelas secundarias, de educación especial y de los institutos de formación docente de gestión estatal.

mercado, las políticas económicas y sociales a impulsar y su legislación reglamentaria. Muchos agentes económicos importantes mantendrán cautela durante los próximos meses en espera de un horizonte más claro antes de actuar.

- Regulación de la competencia: una de las alternativas de salida contempladas para los inversionistas consiste en la venta de la empresa a un gran jugador nacional o extranjero, como MercadoLibre o eBay. La adquisición deberá ser autorizada por el gobierno si llegare a amenazar con infringir alguna legislación antimonopolio.

ASPECTOS ECONÓMICOS:

- Los ciclos abruptos de crecimiento y contracción de la economía Argentina hacen que el negocio sea muy sensible respecto a variaciones en el desempleo y la renta personal disponible de la población.
- Existe un clima económico extraño en la Argentina, que incluye tensión cambiaria (a pesar de los controles cambiarios y la absorción de liquidez por parte del estado, sube el dólar blue y escalan las tasas de interés interbancarias), disminución de las reservas de un Banco Central cada vez menos autárquico, financiación estatal interna al tener cortado virtualmente el crédito externo, altas tasas de inflación, etc. Todo ello genera desconfianza en el empresariado y los inversores. En este contexto, por ejemplo, modificaciones en el tipo de cambio puede repercutir en la rentabilidad mayor o menor de las operaciones debido a la incorporación de insumos y servicios tecnológicos desde el extranjero, utilidades provenientes de otros mercados, etc.
- La globalización de los costos y una mayor fiabilidad de las telecomunicaciones permiten lograr las economías de escala necesarias a través de la tercerización de sectores de la empresa a lugares con mano de obra calificada y más económica.
- El sector de la tecnología en Argentina tiene una demanda de mano de obra calificada que excede a la oferta, generando presión hacia sueldos cada vez más altos. Esta tendencia puede agravarse ante una mayor demanda extranjera de talento argentino.

- El modelo económico impulsado desde el gobierno nacional estimula el consumo y el gasto (incluido el de los clientes objetivo), no el ahorro ni la inversión.
- Es de esperarse que el gobierno que resulte elegido a fines de 2015 seguramente aumente la presión fiscal sobre el sector privado y la reducción de subsidios con el fin de lidiar con el enorme déficit primario heredado. Sumado a que la balanza energética argentina es deficitaria, las subvenciones a la electricidad pueden reducirse con próximo gobierno nacional, haciendo subir el costo efectivo del insumo.
- Existe en el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires una tendencia a la suba de la carga impositiva (Ingresos Brutos, Rentas, ABL, etc.).

ASPECTOS TECNOLÓGICOS:

- Evolución incremental de penetración de internet en nuestros mercados geográficos repercute críticamente en el desarrollo de los mecanismos culturales necesarios para relacionarse con la búsqueda de información disponible online.
- La mejoría en las capacidades de las redes inalámbricas (especialmente las públicas) redundan en un mayor y más poderoso acceso del público a internet., lo que permite una relación más estrecha entre productores y consumidores (incluidos proveedores y usuarios de servicios online).
- Avances constantes en TI permiten una mejor gestión de operaciones, logística, gestión, etc. dentro de la organización y la investigación y el desarrollo de nuevas herramientas de TIC's pueden fortalecer la posición competitiva de la empresa. Por otro lado, su no adopción (o adopción tardía) puede ser factor de fracaso y debilitar dicha posición.
- Tasas aceleradas de obsolescencia de recursos y productos tecnológicos.
- La inseguridad informática sigue siendo un problema, y en nuestro país estamos retrasados en cuanto a recursos y marco legal para luchar con ella adecuadamente.
- Como se mencionó, la balanza energética argentina es deficitaria, y no deben descartarse cortes de provisión eléctrica.

ASPECTOS SOCIO CULTURALES:

- Hay por delante un gran desafío en cambiar hábitos de la población en lo que refiere a la utilización de soluciones online para resolver necesidades de servicios, especialmente en lo que respecta a servicios no profesionales.
- Dentro de los mercados a atender hay grupos y subculturas con intereses crecientemente diversos y poli-culturales, cada uno de ellos con diferentes usos, costumbres y exigencias influenciando su relación con la compra de servicios y productos. Estos procesos de transformación social son dinámicos y cambian las reglas del juego competitivo en forma cotidiana (por ejemplo demandando crecientes niveles de personalización y customización en los productos).
- En las últimas décadas, especialmente gracias a los medios de comunicación e internet, se ha atestiguado una tendencia a la transparencia del manejo de la información de todo tipo, dotando al consumidor de mejor manejo de información (precios, competencia, beneficios extra) y mayor poder de decisión de compra.
- El mercado laboral se nutre cada vez más de jóvenes con actitudes respecto al trabajo que privilegian el ocio y la calidad de la vida personal antes que la proyección profesional. Este cambio de paradigma requiere ser considerado inevitablemente como la nueva norma con la cual lidiar.
- Como consecuencia de la globalización de valores culturales se da una creciente homogeneidad en las preferencias y hábitos de los consumidores de diferentes mercados geográficos. Esto facilita la adopción de un modelo localmente exitoso en otros mercados recurriendo a un mínimo nivel necesario de adaptación.

ASPECTOS ECOLÓGICOS / AMBIENTALES:

No hay aspectos críticos particularmente importantes para esta industria, pero deben igualmente respetarse todas las normas ambientales que la regulen, y se buscará que las prácticas internas (y de los socios) superen lo exigido por ley.

5.3.3 El mercado potencial hoy

5.3.3.1 Mercado potencial: alcance geográfico, tamaño y particularidades

Servicios en nuestro país

Según el informe *Relevancia del sector de comercio y servicios en la economía argentina* (www.camaraempresaria.org.ar/contenido/estadisticas/CAC_Comercio.pdf, 14/11/2014) de la Cámara Argentina de Comercio, hacia fines del año 2013 los sectores productores de servicios eran responsables del 64,7% del PBI de Argentina. Es el sector que genera más trabajo en el sector privado, empleando a dos de cada tres trabajadores privados registrados. El segmento '*Comercio al por mayor y al por menor, y reparaciones*' cumple un papel clave: sus 57.572 millones de pesos representan casi el 43% de lo generado por estos sectores. Luego, con una participación inferior, se encuentra el segmento '*Intermediación financiera y otros servicios financieros*', el cual aportó 25.334 millones de pesos (18,7%); '*Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler*' contribuyó con 23.647 millones de pesos (17,5%), '*Servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones*' lo hizo con 18.895 millones de pesos (14%), '*Otras actividades*' con 6.697 millones de pesos (5%), y finalmente '*Servicios de hotelería y restaurantes*' aportó 2.985 millones de pesos, equivalentes a solo el 2,2%.

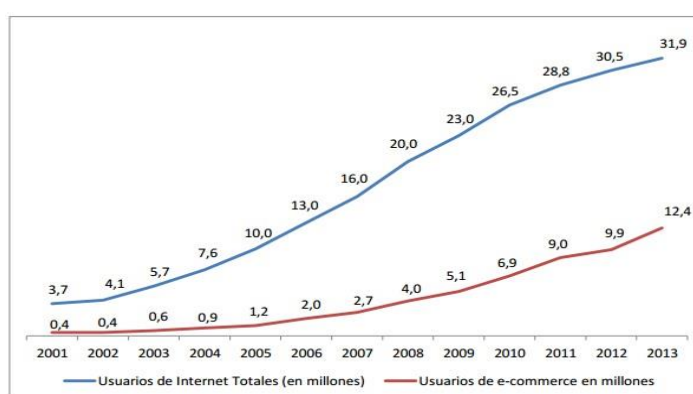
Internet en Argentina

De acuerdo al *Estudio Integral de Comercio Electrónico y Consumo Online en Argentina* (www.cace.org.ar/estadisticas; 17/11/2014), elaborado para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, hacia fin de 2013 había en nuestro país unas 7,4 millones de conexiones de internet de banda ancha fija paga, y 17 millones de conexiones de banda ancha móvil, estimándose el número total de usuarios de internet en Argentina en 31,9 millones de personas. Ello representa un incremento de 300% desde 2004, con un marcado aumento en el acceso por parte de usuarios de niveles socioeconómicos medios-bajos. Paralelamente, se destaca el crecimiento de los accesos semipúblicos a Internet en el país, en hoteles, bares, dependencias municipales y otros. Según datos del Banco Mundial el 77,6% de los accesos residenciales a internet se concentran en cinco mercados geográficos: la Ciudad de Buenos Aires y las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Mendoza.

E-Commerce en Argentina

El mencionado *Estudio Integral de Comercio Electrónico y Consumo Online en Argentina* estima que un 38,8% de los usuarios de internet (12,4 millones de personas) realizaron compras en línea de algún tipo de bienes y servicios en 2013. Para el quinquenio 2008-2013 el comercio electrónico del tipo B2C (*Business to Consumer* o Empresa a Consumidor) y C2C (*Consumer to Consumer* o Consumidor a Consumidor) tuvo un crecimiento anual promedio de alrededor de 43%. Se destaca que "además de las ventas que se realizan en línea, un 73,4% de los usuarios de internet consulta regularmente en la web para realizar sus opciones de compra en tanto en el mundo físico como online (sic), tomando en muchos casos la decisión de compra del producto o servicio y del proveedor en línea, aunque efectúe la compra posteriormente en un establecimiento físico". Respecto a la publicidad en línea, este estudio afirma que el monto que representó la misma en Argentina para 2013 rondó los 2.100 millones de pesos (crecimiento del 35,5% respecto de 2012), con un 50% del mismo captado por servicios de Google. Para el mismo año, el gasto en clasificados online se estima en unos 150 millones de pesos, con un 80% del total representado por 3 rubros: la búsqueda laboral, avisos clasificados de propiedades inmobiliarias y avisos clasificados de automotores.

Usuarios de Internet y E-commerce en Argentina



Fuente: www.cace.org.ar/estadisticas, 2014.

Dispositivos Móviles y M-Commerce

De acuerdo a la empresa de desarrollo e integración de soluciones móviles corporativas y de entretenimiento *Movigate*, el 74% de los usuarios de internet se conecta usando un teléfono celular, y el 78% de los teléfonos que se vendieron en

Argentina durante 2014 son smartphones. MercadoLibre registró para Latinoamérica durante el último año que un 16% de sus transacciones tienen lugar a través de dispositivos móviles (más de 30% de las registraciones nuevas también se generan a través de estos). La necesidad de adaptación a ese nuevo entorno por parte de las empresas derivó en que la demanda de sitios móviles aumentara un 30% en 2014.

E-Commerce y Redes Sociales

En su informe, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) destaca el creciente rol que tienen las redes sociales en el comercio minorista informal. La estimación de los montos generados es de difícil cálculo, aunque se estima que podrían representar un 15% del C2C total. Las redes sociales juegan hoy un papel fundamental para el engagement y fidelización de usuarios y clientes, transformándose en un espacio con enormes oportunidades de relacionamiento.

Características de la competencia en el sector

- **Falta de especialización:** la oferta online actual de servicios en nuestro mercado geográfico se realiza a través de sitios que mezclan la oferta de servicios con la de todo tipo de productos. Esto ha perjudicado el posicionamiento de dichos sitios como “directorios de servicios” y ha retrasado su adopción por los usuarios.
- **Información provista pobre:** los sitios relevados ofrecen listados básicos de prestadores y algunos datos de contacto de los mismos, sin facilitar mayor información respecto a la calidad de su trabajo o cómo este fue percibido por usuarios anteriores.
- Los jugadores actuales no han logrado revertir la **barrera cultural** que suponen los usos y costumbres de los usuarios para lograr la adopción masiva del uso de sitios web como referencia para la consulta de alternativas de servicios.
- Las consultas online sobre servicios siguen representando un porcentaje despreciable respecto del potencial que tiene el sector total. Aproximadamente 15 empresas concentran más del 50 % de esas consultas online.

Mercado Potencial de Usuarios y de Prestadores de Servicios:

El mercado potencial a largo plazo se distribuye por todo el territorio de la República Argentina. En una primera etapa se pondrá el foco en los siguientes mercados geográficos: Área Metropolitana de la ciudad de Buenos Aires; Gran Mar del Plata, Ciudad de La Plata, Ciudad de Bahía Blanca y Partido de Pilar (en la Pcia. Bs. As.), Ciudad de Córdoba (Pcia. de Córdoba), Ciudad de Rosario y Gran Santa Fe (Pcia. Santa Fe), Gran Mendoza (Pcia. Mendoza), Gran San Miguel de Tucumán (Pcia. Tucumán), Ciudad de Salta (Pcia. Salta) y el Gran San Juan (Pcia. San Juan).

El cálculo preciso de algunas estadísticas clave para el sector es extremadamente difícil. Sin embargo, podemos formarnos un panorama del tamaño, características y evolución del mercado potencial valiéndonos de datos y estadísticas de diversas fuentes calificadas. Se han utilizado una serie de supuestos, proyecciones y extrapolaciones a partir de fuentes de datos disponibles.

El **mercado potencial primario** de usuarios abarca el segmento masivo de individuos que buscan información transparente y de calidad en su mercado geográfico. Estará conformado por quienes tienen la decisión de compra, valor estimado usando como supuesto 1 persona por vivienda: según datos poblacionales del INDEC, su tamaño estimado es de 4.167.385 personas en nuestros mercados geográficos. Sin embargo, hay un **mercado secundario** mucho más grande, compuesto por unos 7.918.031 personas mayores de 18 años que, si bien no deciden la compra, pueden usar el servicio e influenciar decisivamente al comprador. Confiamos en que existe un gran potencial de crecimiento debido al alto nivel de desconocimiento que existe entre los usuarios de internet de la oferta de servicios similares al que proponemos, al tiempo que se encuentran muy arraigadas las prácticas tradicionales para averiguar información acerca de proveedores. Asimismo, como la oferta de servicios excede la de, por ejemplo, "trabajos para la vivienda" (plomaría, pintura), muchos de esos grupos familiares tienen el potencial de generar múltiples búsquedas simultáneas no excluyentes, por ejemplo "mecánicos/reparaciones de automóviles". En cuanto a los prestadores de servicios, se calcula un **mercado potencial** de entre 1,3 y 1,9 millones y un mercado objetivo

de 12.500 prestadores para los primeros 6 meses y de aproximadamente 36.000 para el quinto año. Valorar ese mercado en pesos es imposible debido a la heterogeneidad en los usos y costumbres de quienes lo componen y la amplio abanico de actividades que engloba el sector servicios. De todos modos, lo suponemos lo suficientemente amplio como para considerar que, para los efectos de este trabajo, no tiene techo. Los detalles del cálculo para determinar el tamaño del mercado potencial se desarrollan en el **ANEXO 2: Tamaño del mercado**.

5.3.3.2 Canales de Distribución

Actualmente, la información que buscamos comercializar se distribuye en el mercado a través de múltiples canales, entre los que se destacan:

- Anuncios publicitarios en diversos medios, incluida la vía pública.
- Directorios de servicios (Páginas Amarillas y otros).
- Boca en boca.
- Intermediarios especializados.

5.3.3.3 Antecedentes del sector: empresas competidoras actualmente existentes o potenciales

Las principales características de la competencia en el nicho al que se pretende entrar son: **1)** el sector servicios aún canaliza un porcentaje insignificante de su masa total a través de internet; **2)** gran dispersión de clientes en muchos jugadores, cada uno con poca participación total; **3)** competidores poco especializados en el sector servicios, con ofertas de valor pobres y poco foco en el marketing; **4)** competidores desactualizados y con poca comprensión de las necesidades evolucionadas de los usuarios.

Las principales competidoras actuales en el sector son:

1) MercadoLibre.com.ar: es el sitio n°1 de e-commerce de Latinoamérica, con más de con 100 millones de usuarios registrados, 20 millones de compradores y 7

millones de vendedores en todo el mundo. Cuenta con usuarios calificados y con el mindset de compra: hay 2,5 compras y más de 1.000 búsquedas por segundo. Uno de cada tres usuarios está en MercadoLibre: los usuarios que entran en el sitio permanecen en promedio 7 minutos y el 46% de las visitas a sitios de retail son a MercadoLibre. Según www.comScore.com (10/11/2014), MercadoLibre recibe en Argentina 7.6 millones de visitas únicas por mes; 73.4% de los usuarios consulta antes de la compra y realiza AR\$ 2.000 de gasto promedio anual. La composición de los usuarios es: 47% Mujeres, 53% Hombres, y la distribución etaria es: 15 a 24 años: 25%; 25 a 34 años: 29%; 34 a 44 años: 21%; 45 a 54 años: 12%; 55+ años: 14%. La cantidad de visitantes únicos a MercadoLibre por sección es: Viajes (3.223.000), Automotores (3.406.000), Deportes/Aire libre (836.000), Artículos para el hogar (162.000), Electrónicos de consumo (2.656.000), Computación (1.143.000), Indumentaria (1.286.000), Belleza/Fashion/Estilo (1.548.000), Negocios/Finanzas (3.103.000). El sitio especializado www.statscrops.com (19/01/2014) estima sus ingresos diarios en US\$ 12.771 y le adjudica un valor aproximado US\$ 4.663.099.

2) Alamula.com.ar, con 7 años de antigüedad. El sitio www.statscrops.com (20/01/2014) estima sus ingresos diarios en unos US\$ 2.086 y le adjudica un valor aproximado de US\$ 761.572; www.sobreinternet.com (22/01/2014) estima sus ingresos diarios en unos US\$ 2.473 y le adjudica un valor aproximado de US\$ 2.670.840. **3) OLX.com**, con 8 años de antigüedad. El sitio www.statscrops.com (20/01/2014) estima sus ingresos diarios en unos US\$ 1.264, y le adjudica un valor aproximado US\$ 461.604); www.sobreinternet.com (22/01/2014) estima sus ingresos diarios en unos US\$ 1.274, adjudicándole un valor aproximado de US\$ 1.375.920. Los detalles técnicos y de tráfico de estas y otras empresas se desarrollan en el **ANEXO 8: Empresas competidoras actualmente existentes o potenciales.**

5.3.3.4 Matriz FODA (SWOT) de la compañía

Matriz FODA (SWOT) de la compañía

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * El equipo directivo, con experiencia en el sector y formación de negocios en todas sus áreas * La oferta de valor, inédita en los mercados objetivo * Financiamiento con capitales propios. * El modelo de negocios permite una estructura magra y flexible, adaptable a escenarios distintos de crecimiento y competencia 	<ul style="list-style-type: none"> * Alto potencial de crecimiento de mercados poco desarrollados y virtualmente inexplorados. * Alta fragmentación del mercado total: los grandes jugadores online aún concentran un porcentaje mínimo del potencial, y su oferta es apenas marginal y de baja calidad. * Crecimiento de la penetración de internet y de su uso para resolver problemas cotidianos. * Tendencias mundiales y regionales hacia las tecnologías móviles y la demanda de servicios ubicuos. * Necesidades detectadas se renuevan constantemente a pesar de su satisfacción. * Gobiernos nacional y provinciales ayudan e incentivan el desarrollo de sectores tecnológicos y vinculados a la informática
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Ausencia de Marca, historia o reconocimiento previo. * Recursos Financieros propios limitados. Esto se compensa parcialmente con un muy bajo nivel de endeudamiento. Relaciones con stakeholders sin desarrollar aún: anunciantes, proveedores de servicios tercerizados (sitio web, software), clientes que ofrecerían sus servicios en nuestros listados, etc. Escaso poder de negociación con muchos de ellos mismos * Hábitos actuales de consumidores los llevan a otro tipo de solución a las necesidades detectadas. Se debe imponer un nuevo paradigma. * A pesar de la probada capacidad y experiencia de los individuos clave de InfoServ, nunca han trabajado juntos y, como grupo de trabajo y empresa nueva en el sector deberá lidiar con una curva de aprendizaje 'organizacional' mayor a la de los competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> * Bajas barreras de entrada al sector. * La ausencia de un mercado desarrollado redundará en información pobre y escasa, como el tamaño del mismo o las verdaderas participaciones de mercado de los principales. El segmento online de servicios es una ínfima parte del total del sector y está subdesarrollado. A pesar de ello, si la tasa de crecimiento del sector es menor al crecimiento de la participación de mercado de InfoServ, la rivalidad competitiva se verá afectada y se esperan fuertes represalias de la competencia. Los grandes jugadores en el sector de venta online de productos, como MercadoLibre, OLX o Páginas Amarillas, cuentan con todos los recursos y know-how para volverse líderes del sector si reaccionan ante nuestro crecimiento. Ante la amenaza de hipercompetencia, se apostará siempre por la diferenciación a través del enriquecimiento constante de la proposición de valor, y se evitará la guerra de precios. * Se da un círculo (¿Virtuoso?¿Vicioso) dentro del cual los cambios acontecidos en el macroentorno incrementan la competencia entre las grandes empresas a una escala global, lo cual a su vez cataliza la globalización de los cambios en el macroentorno. Las empresas deben ver más allá de sus entornos geográficos inmediatos y estar preparadas para responder a la aparición de nuevos jugadores poderosos o incluso de algún cisne negro en, por ejemplo, el sudeste asiático. * La evolución económica (desempleo, inflación, aumento de las tasas de interés, etc.), política y normativa del país es incierta. * Altos costos de financiamiento con terceros * Juicios y acciones legales

Fuente: elaboración propia sobre datos de diversas fuentes secundarias, como el FMI, el ministerio de Economía de la Nación y otras publicaciones especializadas.

5.3.3.5 Algunas medidas para lidiar con los riesgos que implican tanto debilidades como amenazas

Dos riesgos mencionados son: **1)** el problema cultural asociado a la forma en que hoy en día los usuarios resuelven sus necesidades, y **2)** el problema de la alta rivalidad competitiva que se desarrollará en el sector, especialmente luego de que el desarrollo de ofertas más sofisticadas lo hagan más atractivo. Ambos requieren para su resolución la construcción de una preferencia, por parte del consumidor, por la oferta de InfoServ. Para llevarlos a adoptar dicha propuesta es fundamental: **a)** realizar una proposición de valor superior, **b)** el éxito del plan comunicacional para lograr una comprensión adecuada, por parte de los usuarios, de la propuesta de servicio (ver detalles en el apartado **5.4.2.4 Promoción. Publicidad. Plan de Comunicación**), y **c)** la fidelización de los primeros clientes y usuarios, cuando el mercado aún sea novel y solo InfoServ esté dando lo que ellos quieren. Mantener la cartera de usuarios y clientes es hoy tan importante como captar nuevos, o más. Por eso es necesario trabajar de manera proactiva en el *engagement* y la fidelización de usuarios y clientes sobre la base de la construcción y mejoría diaria de la relación recíproca entre la marca y aquéllos. Se prevé para ello el desarrollo de estrategias de pre y post venta que generen relaciones estrechas con clientes y usuarios.

Los esfuerzos comunicacionales deberán contribuir a la adopción de este nuevo paradigma que ofrece InfoServ, frente al desconocimiento o desconfianza, para generar conocimiento sobre la marca e informar sobre los beneficios y formas de uso de su propuesta, impulsando así sus motivaciones. El monitoreo de esos esfuerzos comunicacionales permitirá relevar los siguientes indicadores de éxito:

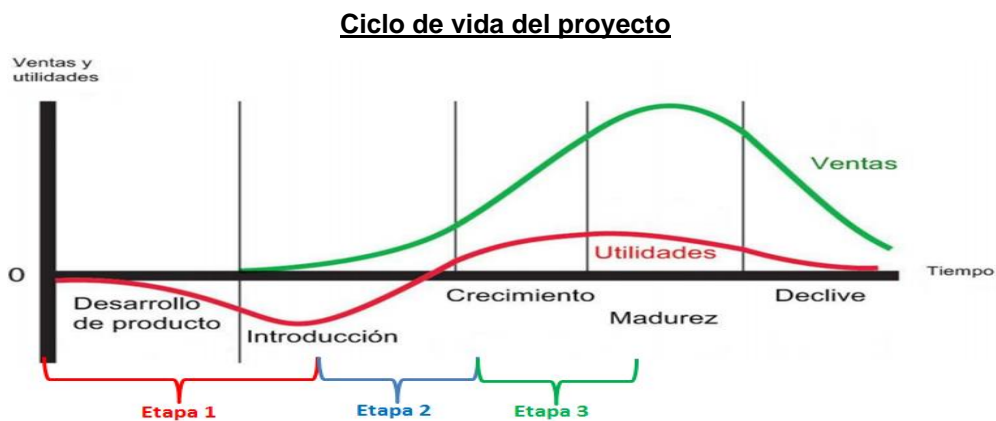
- **Campaña:** **a)** Usuarios Únicos del sitio donde se publica, **b)** Volumen de Impresiones de la campaña de InfoServ, **c)** CTR, **d)** alcance de dicha campaña. **Herramienta:** Reportes de Ad Server.
- **Post-click:** **a)** Visitas al sitio, **b)** Usuarios únicos por país, **c)** Páginas vistas por usuario único, **d)** Rutas de Navegación (entrada y salida del sitio), **e)** Secciones, **f)** Acciones en el sitio, **g)** Tiempo promedio de navegación. **Herramienta:** Reportes de Google Analytics

En lo que refiere a la estrategia comercial elegida, deben evitarse ciertos riesgos a lo largo de la vida de la empresa: **a)** Sobreestimación del tamaño del mercado, **b)** Diseño pobre de la oferta de valor, **c)** Mal Posicionamiento, **d)** *Timing* inadecuado, **e)** Política de precios inadecuada, **f)** Promoción poco efectiva (mal direccionada, etc.), **g)** Subestimar los tiempos que en el práctica toma posicionar una marca nueva, **h)** No detectar cambios en las preferencias de los consumidores, **i)** No considerar indicios de respuestas de la competencia a las acciones de InfoServ que puedan amenazar su posición competitiva (cambios o innovación en su proposición de valor, etc.). Para ello debe realizarse un monitoreo constante de la evolución de indicadores como total de usuarios, total de proveedores registrados por plan ('Básico', 'Pro' y 'Premium'), tasas de renovación de usuarios y proveedores, tasas de conversión (impresiones en clicks, vistas en reseñas, etc.), métricas de SEM y SEO, porcentaje de 'llenado' de categorías y subcategorías de servicios, tiempo de duración del usuario en el sitio, páginas vistas por usuario único en el sitio, etc.

5.4 Plan Comercial

5.4.1 Objetivos Comerciales previstos y Proyección de Ventas

En su visión, InfoServ se plantea ser, hacia 2020, uno de los tres líderes como proveedores de información de calidad respecto a proveedores de servicios en Argentina. Para lograrlo se proponen las siguientes etapas de crecimiento:



Fuente: elaboración propia.

1) Etapa 1: Objetivos Comerciales a Corto Plazo (mes 1 al 12, incluye 6 previos al lanzamiento):

- Desarrollar una base de proveedores de servicios de al menos 4.000 - 5.000 proveedores de servicios, con no menos de 20 proveedores por subcategoría y por mercado geográfico, de forma tal de “llenar” nuestros listados antes de lanzar el sitio web y la aplicación. Se concentrarán grandes esfuerzos de ventas (aprox. AR\$ 125.000 por mes) para lograr este objetivo crítico para el éxito del lanzamiento del sitio web.
- “Llenar” los *banners* con una cartera de anunciantes variada y flexible. Vender el 70% de la disponibilidad publicitaria en *banners* y 60% en resultados de búsqueda rentados.
- Iniciar el ingreso al ‘mercado de la información sobre servicios’ de los principales centros urbanos en Argentina en forma competitiva, aunque las utilidades no se esperan sino hasta el 2º año de operaciones.
- Se estima llegar al final del primer semestre operativo de la empresa (fines de 2015) con ventas de aproximadamente US\$¹¹ 45.000 – 50.000. Para esto, se calcula una base aproximada de 12.000 proveedores de servicios registrados, más de 35.000 - 40.000 visitas diarias de modo de llegar a unas 80.000 impresiones mensuales de *banners* y unas 10.000 – 11.000 búsquedas mensuales (alimentan los ingresos por resultados de búsqueda rentados).
- Lograr un grado de fidelización de 3,5% de los usuarios (medido como cantidad de usuarios que visiten el sitio web y se registren como tales, subiendo al menos una reseña cada 6 meses y participando de los foros); así se desarrollará el posicionamiento orgánico del sitio en los motores de búsqueda.

2) Etapa 2: Objetivos Comerciales a Mediano Plazo (mes 13 a mes 24):

- Lograr el reconocimiento de nuestro servicio como una proposición de valor sustentable y de calidad, alcanzando el objetivo mínimo para el cierre de 2016 (el 2º año de ventas, y el 1º de 12 meses) de un crecimiento interanual de más del 100% en la cantidad de proveedores de servicios registrados, y un total de entre

¹¹ US\$ = Dólares Estadounidenses

90.000 y 100.000 visitas mensuales, para lograr ingresos acumulados para 2016 de entre US\$ 250.000 y US\$ 300.000.

- Vender el 80% de la disponibilidad publicitaria en *banners* y 70% en resultados de búsqueda rentados.
- Alcanzar las economías de escala necesarias para superar el punto de equilibrio antes de finalizar el 2º año.

3) Etapa 3: Objetivos Comerciales a Largo Plazo (mes 25 en adelante):

- Estar posicionados como el referente ineludible en el sector en cuanto a calidad de información y de servicio.
- Empezar a desarrollar mercados geográficos nuevos menores, apalancándose en el éxito en los grandes centros urbanos.
- Vender el 90% de la disponibilidad publicitaria en *banners* y 85% en resultados de búsqueda rentados.
- Se prevé una caída en los índices de crecimiento de la participación de Infoserv en los mercados elegidos debido a la introducción de nuevas iniciativas por parte de la competencia. A pesar de ello, se estima seguir incrementando la facturación en un 10% anual promedio.

5.4.2 Marketing Mix

5.4.2.1 Producto (Servicio). Descripción y aspectos relevantes

El sitio ofrecerá un listado de prestadores de servicios indexado por categorías y subcategorías, al tiempo que podrán filtrarse los mismos por zona geográfica. Dentro de cada categoría, el listado de prestadores de servicios estará ordenado por calificación promedio recibida por los usuarios. Ejemplos:

Categoría: Arreglos en hogares y Jardines.

Subcategorías: Plomeros, Gasistas, Pintores, Jardineros, etc.

Quienes naveguen el sitio podrán acceder, entre otras cosas, a:

- Información detallada acerca de los prestadores a través de fichas personales con datos de contacto, CV y experiencia profesional, características de los servicios ofrecidos, fotos o videos de trabajos anteriores, etc., e hipervincularla a redes sociales (Facebook, LinkedIn, etc.). La información de contacto del prestador estará bloqueada, y solo será visible cuando el usuario haga un “click” en ella. Ello permitirá a la empresa y a los prestadores llevar un registro estadístico de las visitas, “clicks” y tasa de conversión a los efectos de la facturación de cargos.

Captura de Pantalla: información de prestador de servicio

<p>1) Escribania Dr. Pedro González y Asociados Escribano; Abogado 1234 Calle Chingolo Belgrano, C.A.B.A. (54 11) 4 552 6235 www.escribaniapedrogonzalez.com.ar www.facebook.com/escribania.pgonzalez</p>	<p>Ranking Simple: 4,1 Ranking Premium: 3,3</p> <p>★ ★ ★ ★ ★ ★ ★</p> <p>18 reseñas (leer) 4 reseñas (leer)</p>	<p>Share</p> <p>f t g+</p> <p>Send</p> <p>👤 🖨</p>																														
<p>Escrituras - Poderes - Autorizaciones - Certificación de Firmas - Actas</p>																																
<p>Servicios:</p> <table border="0"> <tr> <td>Actas</td> <td>Escrituraciones</td> </tr> <tr> <td>Escrituras</td> <td>Modificación De Estamentos</td> </tr> <tr> <td>Poderes</td> <td>Artículo 60</td> </tr> <tr> <td>Certificaciones</td> <td>Cambio De Domicilios</td> </tr> <tr> <td>Sucesiones</td> <td>Rúbrica De Libros</td> </tr> <tr> <td>Contratos</td> <td>Contratos De Locación</td> </tr> <tr> <td>Rúbricas</td> <td>Constitución De Sociedades</td> </tr> <tr> <td>Sociedades</td> <td>Cambio De Domicilio</td> </tr> <tr> <td>Rúbrica De Libros</td> <td>Reformas De Estatuto</td> </tr> <tr> <td>Societarios</td> <td></td> </tr> </table>	Actas	Escrituraciones	Escrituras	Modificación De Estamentos	Poderes	Artículo 60	Certificaciones	Cambio De Domicilios	Sucesiones	Rúbrica De Libros	Contratos	Contratos De Locación	Rúbricas	Constitución De Sociedades	Sociedades	Cambio De Domicilio	Rúbrica De Libros	Reformas De Estatuto	Societarios			<p>Horarios:</p> <table border="0"> <tr> <td>Lun</td> <td>09:30 - 18:00</td> </tr> <tr> <td>Mar</td> <td>09:30 - 18:00</td> </tr> <tr> <td>Mie</td> <td>09:30 - 18:00</td> </tr> <tr> <td>Jue</td> <td>09:30 - 18:00</td> </tr> <tr> <td>Vie</td> <td>09:30 - 18:00</td> </tr> </table>	Lun	09:30 - 18:00	Mar	09:30 - 18:00	Mie	09:30 - 18:00	Jue	09:30 - 18:00	Vie	09:30 - 18:00
Actas	Escrituraciones																															
Escrituras	Modificación De Estamentos																															
Poderes	Artículo 60																															
Certificaciones	Cambio De Domicilios																															
Sucesiones	Rúbrica De Libros																															
Contratos	Contratos De Locación																															
Rúbricas	Constitución De Sociedades																															
Sociedades	Cambio De Domicilio																															
Rúbrica De Libros	Reformas De Estatuto																															
Societarios																																
Lun	09:30 - 18:00																															
Mar	09:30 - 18:00																															
Mie	09:30 - 18:00																															
Jue	09:30 - 18:00																															
Vie	09:30 - 18:00																															

Fuente: elaboración propia con datos ficticios a efectos ilustrativos.

- Foros donde los usuarios registrados puedan iniciar un foro de discusión para que todos los demás usuarios (registrados) y proveedores puedan intercambiar opiniones y consejos sobre diversos temas vinculados a cualquiera de las categorías de servicios listadas. Se busca con esto generar más información útil para los usuarios. Algunos ejemplos de los tópicos elegidos por un usuario para iniciar un foro podrían ser:
 - ❖ *¿Cuál es la mejor manera para que no se te rompa el cuerito de la canilla tan seguido?*
 - ❖ *¿Qué diferencia hay entre pintura de exteriores y de interiores?*
 - ❖ *Me quieren cobrar AR\$ 10.000 por pintarme el depto. de 100 m2. ¿Es mucho?*

Se ofrecerá la posibilidad a todos los participantes de denunciar abuso por parte de otro usuario. Además, habrá un robot detector de palabras y frases clave ofensivas

- Un ámbito para el intercambio, entre usuarios, de reseñas y opiniones respecto a experiencias pasadas con los prestadores de servicios listados, con la posibilidad de puntuar la calidad del servicio habido.

Hay 2 tipos de reseñas, las cuales alimentan 2 rankings distintos:

1) Reseñas/Rankings "Simples"

Cualquier usuario registrado puede postear una “reseña simple” y hacer una valoración numérica de un prestador de servicios. La misma formará parte del “Ranking de reseñas simples”.

2) Reviews/Rankings "Premium"

No cualquiera puede realizarla. Para poder hacer comentarios o valoraciones “premium” de los prestadores y aparecer en dichos listados, quien realice la reseña deberá proporcionar por vez única “fecha de nacimiento” y “DNI”, además de acreditarse debidamente la experiencia habida con el prestador (fotografías del trabajo realizado, factura por el servicio, etc.). Al demandar más datos sobre el trabajo criticado, estas reseñas son más confiables y es de esperarse que este listado “Premium” sea percibido por los usuarios finales como más calificado y valioso

Cada reseña incluirá:

- 1) Fecha y Hora del Post**
- 2) Tipo de Servicio Recibido**
 - a) Subcategoría del servicio (Albañilería, Niñera, Plomería, etc)**
 - b) Detalles del servicio (100 caracteres: ej: "arreglar un caño del baño que goteaba")**
- 3) Fecha y Hora del servicio recibido**
- 4) Calificación Promedio del Servicio Recibido (1/10, promedio de todos los subtotaes listados abajo)**

- a) Calidad del trabajo realizado (1/10)
 - b) Calidad de la atención personal (1/10)
 - c) Respeto por la Puntualidad (1/10)
 - d) Respeto por los términos económicos pautados (1/10)
 - e) Post-servicio (1/10)
- 5) Extras Opcionales
- a) fotos del arreglo (4 o más)
 - b) Comentarios (hasta 750 caracteres)
 - c) Información de contacto para otros usuarios (e-mail, etc.)

Los usuarios que leen las reseñas de otros usuarios pueden también valorar la utilidad de dichas reseñas del 1-10, eligiendo entre:

“Esta Reseña me fue:”

- 1) Inútil (0-3) 2) Maso (Indiferente) (4-5) 3) Útil (6-7) 4) Muy Útil (8-10)

El promedio de las valuaciones obtenidas por la reseña aparecerá junto a la misma.

Modelo de reseña simple realizada por un usuario a un Estudio Jurídico / Escribanía



Carlos González
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Miembro desde: 03/2013

16 contactos
156 Reseñas Simples
3 Reseñas Premium



Reseña Simple 15/03/2015

Hace 6 meses tuve un problema con la empresa familiar. Tuvimos que hacer un poder porque el presidente (mi hermano) se mudó a EE.UU. y nadie tenía la autoridad para firmar en su lugar o hacer algunos trámites legales. El Doctor González y su gente nos resolvieron todo en dos días sin problemas. Todos muy atentos y serviciales. Incluso nos mandaron a domicilio papeles que no podíamos ir a buscar, y luego los retiraron sin costo.

¡Altamente recomendable!

Esta Reseña fue:



Inútil
(0-3)



Maso...
(4-5)



Útil
(6-7)



Muy Útil
(8-10)

Fuente: elaboración propia con datos ficticios a efectos ilustrativos.

Hay 2 tipos de anuncios publicitarios, los cuales son no intrusivos y se presentan como afines al espíritu de la búsqueda del usuario:

- 1) El *banner* principal, a la derecha de la página, muestra un anuncio con arreglo a la categoría y subcategoría en la que navega el usuario. De este modo, cuando un usuario busque en la subcategoría "Plomeros", automáticamente se desplegaría publicidad de, por ejemplo, Easy, Sodimac o Ferrum. Si busca "Jardineros", el anuncio podría ser de Viveros Faithful. Si uno busca "Profesores particulares", la publicidad podría ser de "UADE".
- 2) Cuando el usuario haga una búsqueda, habrá resultados rentados (claramente identificados como tales) al tope de la lista, al estilo Google Search. Se venderán los 4 espacios preferenciales del ranking a los proveedores que compren el plan "Premium".

La aplicación para dispositivos móviles recreará la misma experiencia para el usuario que el sitio web.

5.4.2.2 Precio. Estrategia de Precios

Como principio fundamental se destaca que, ante la amenaza de hipercompetencia, se apostará siempre por la diferenciación a través del enriquecimiento constante de la proposición de valor, y se evitará la guerra de precios.

- a) **Usuarios:** El modelo de negocios propuesto supone la navegación libre y gratuita por el sitio.
- b) **Prestadores de servicios:** se sigue una estrategia de "precio en 2 partes", dividiendo el precio en:
 - Monto fijo mensual por "impresión" (*cada vez que aparece el prestador en una búsqueda o listado*).

- Monto variable en función de los clicks / tasas de conversión de uso (*cada vez que un usuario hace click en la info de contacto del proveedor*).

Se les ofrecerán 3 alternativas de plan. El primero, **“Básico”**, es gratuito, y permite al prestador subir 4 fotos a su perfil, toda su información de contacto, hipervínculos a otros sitios del individuo, etc., y tener hasta 5 “clicks” gratuitos en su información de contacto por mes. A partir del 6º click se le cobra al prestador AR\$ 0,5 (50 centavos argentinos) por click en su información de contacto. Su ubicación en los resultados de búsqueda se define por razones orgánicas del buscador. Podrá comprar, en cualquier momento, paquetes anticipados de 10 clicks (AR\$ 4,5), 25 (AR\$ 10), 50 (AR\$ 18) o 100 (AR\$ 32) clicks. El plan **“Pro”** cuesta AR\$ 230 por 90 días o AR\$ 500 por año, y permite subir 10 fotos y 3 videos, brinda “clicks” ilimitados y garantiza una ubicación entre el 3^{er} y 4º de los resultados rentados en las búsquedas y los listados. El plan **“Premium”** cuesta AR\$ 300 por 90 días o AR\$ 600 por año, y permite subir ilimitadas fotos y 10 videos, brinda “clicks” ilimitados y garantiza una ubicación entre el 1^{er} y 2º de los resultados rentados en las búsquedas y los listados.

El **Ratio de proveedores de Servicios** usado para el cálculo de cantidad de proveedores en cada plan se ha calculado en base a indicadores históricos del sector, y representan valores conservadores y realistas. Se estima que por cada 1.000 proveedores registrados en el plan “Básico”, 75 se sumarán al plan “Pro” y 15 al plan “Premium”.

Es clave lograr una masa crítica de oferentes de servicios mínima necesaria para hacer atractiva la oferta para los usuarios finales. Con esto en mente, la estrategia de lanzamiento ofrece a los prestadores de servicios que accedan a comprometerse con aparecer en nuestro listado inicial por 6 meses hacerlo de forma gratuita.

c) Anunciantes Publicitarios: también se utilizará una modalidad mixta con dos componentes sobre los cuales se cobrará al anunciante:

- i. un monto por impresión (cada vez que su publicidad aparezca), lo cual *depende de las búsquedas del usuario: 0,04 US\$ / impresión.*

- ii. pago por click (*un monto por cada vez que el usuario "clickee" en el banner interactivo del anunciante*): 4,17 US\$ / click.

5.4.2.3 Plaza. Sistema de Distribución

Para determinar cuáles son los mejores canales, y el posterior diseño de estos, se toman en cuenta los objetivos de la distribución, como ser: los segmentos que se busca servir, los niveles de servicio específicos al cliente y la minimización del costo de satisfacción de los requerimientos de los clientes. Como se anticipó resumidamente en “Descripción del Servicio” (5.2.2), la empresa realizará la oferta de su producto/servicio a través de dos tipos de canal:

- 1) Un sitio web de acceso libre a través de cualquier navegador de internet, y
- 2) Una aplicación para dispositivos móviles, disponible para sistemas operativos IOS y Android, descargable en forma gratuita desde GooglePlay, AppStore y similares.

5.4.2.4 Promoción. Publicidad. Plan de Comunicación

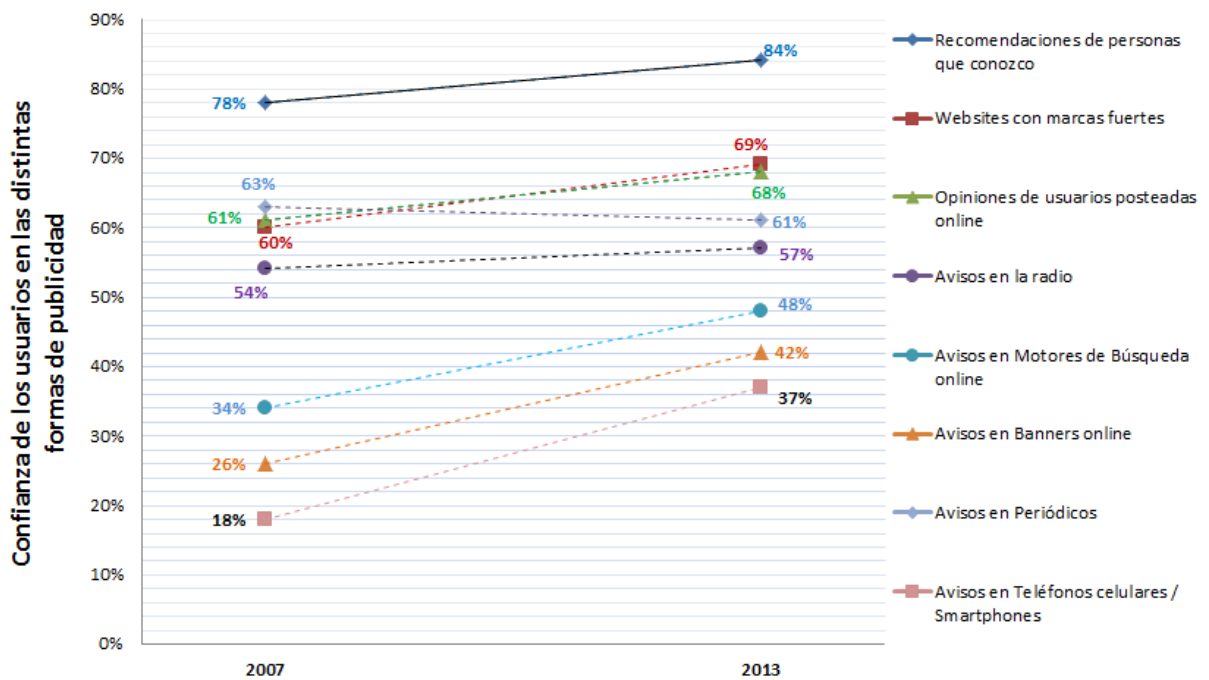
El plan para las comunicaciones integradas de marketing buscará generar valor para el cliente y construir relaciones duraderas, y se logrará a través de un equilibrio entre relaciones públicas y eventos, publicidad y marketing directo. La compañía busca generar una comunicación que consolide su posicionamiento y el de su marca, claramente diferenciándolos de los de sus competidores. Como se mencionó previamente, los múltiples segmentos seleccionados no responden igualmente a las distintas formas de publicidad disponibles. Algunas (como los avisos en banners online, en los motores de búsqueda o smartphones) generan una mayor confianza en los usuarios, mientras que otros (como los periódicos de tirada gratuita y la publicidad en radio) generan niveles más modestos de confianza, pero lo compensan con una ubicuidad y alcance mucho mayor.

Por otro lado, se observa como los medios elegidos para comunicar los servicios y la marca de InfoServ no tienen el mismo poder de conversión de esa confianza del usuario en una toma de decisión de compra, sino que poseen lo que podemos

denominar diferentes “factores multiplicadores”. Una vez más, se ha buscado un equilibrio entre medios con altos factores multiplicadores y medios con alta penetración en los mercados geográficos seleccionados.

Evolución de la Confianza de los usuarios en las distintas formas de publicidad

<i>Recomendaciones de personas que conozco</i>	78%	84%	↑	6%
<i>Opiniones de usuarios posteadas online</i>	61%	68%	↑	7%
<i>Websites con marcas fuertes</i>	60%	69%	↑	9%
<i>Avisos en la radio</i>	54%	57%	↑	3%
<i>Avisos en Motores de Búsqueda online</i>	34%	48%	↑	14%
<i>Avisos en Banners online</i>	26%	42%	↑	16%
<i>Avisos en Periódicos</i>	63%	61%	↓	-2%
<i>Avisos en Teléfonos celulares / Smartphones</i>	18%	37%	↑	19%
	2007	2013		



Fuente: elaboración propia sobre datos de “Global trust in advertising and brand messages”, 2009.

Efecto de la Confianza en las distintas formas de publicidad sobre la toma de decisiones

	Confianza en la forma de publicidad	Actúa en consecuencia		Factor Multiplicador
<i>Avisos en Motores de Búsqueda online</i>	48%	57%	↑	1,19
<i>Avisos en Banners online</i>	42%	50%	↑	1,19
<i>Avisos en las Redes Sociales</i>	48%	55%	↑	1,15
<i>Avisos en Teléfonos celulares / Smartphones</i>	45%	49%	↑	1,09
<i>Opiniones de usuarios posteadas online</i>	68%	70%	↑	1,03
<i>Recomendaciones de personas que conozco</i>	84%	84%	↔	1,00
<i>Websites con marcas fuertes</i>	69%	67%	↓	0,97
<i>Avisos en la radio</i>	57%	55%	↓	0,96
<i>Avisos en Periódicos</i>	63%	61%	↓	0,97
	PROMEDIO		↑	1,06

Fuente: elaboración propia sobre datos de “Global trust in advertising and brand messages”, 2009.

En una primera etapa, la difusión de la marca y el servicio se llevará a cabo principalmente a través de Redes Sociales como Facebook, MySpace, Google+, LinkedIn y otras, a las que se sumará una intensa campaña en blogs y foros online. En cuanto a medios masivos convencionales, se ha optado por pautar en algunos de los programas más escuchados de radio AM (AM 790 Mitre, AM 710 Radio, AM 910 La Red, AM 590 Continental, AM 870 Radio Nacional) y FM (Pop Radio 101.5, La 100, Metro 95.1, FM 102.3 Aspen) y sus repetidoras del interior del país, combinación cuidadosamente seleccionada para llegar a la mayor cantidad de gente dentro de los segmentos objetivo seleccionados. También se publicarán anuncios publicitarios con base diaria en los 2 principales diarios de distribución gratuita en nuestros mercados geográficos objetivo: La Razón y El Argentino, los cuales además siguen líneas editoriales muy distintas y apuntan a públicos distintos. En su sumatoria, estos medios llegan a casi la totalidad de nuestro público objetivo.

La etapa inicial, que incluye al lanzamiento, prevé promociones en la vía pública: en la puerta de universidades, calles peatonales céntricas, etc., para dar a conocer el servicio a usuarios potenciales. Finalmente, se realizará un evento/fiesta de lanzamiento, a la cual se invitará a importantes líderes de opinión y comunicadores.

El esfuerzo de marketing más importante es, sin dudas, el posicionamiento en motores de búsqueda, para lo cual el SEM y SEO son herramientas clave en el posicionamiento de un sitio. Google concentra un 82,58% del share en búsquedas en Argentina, Yahoo un 5,82%, Baidu un 5,73% y Bing un 3,91%. Estimamos un presupuesto diario de AR\$ 3.000 por día en Google AdWords, AdSense y AdMob (especializado en dispositivos móviles). El **Ratio de inversión-registro-conversión a pedido** usado para el cálculo de cantidad de usuarios se ha calculado en base a indicadores históricos del sector con los ajustes necesarios, y representan valores conservadores y realistas. Se estima que por cada AR\$ 1.000 de presupuesto invertido se obtendrían unos 2.000 clicks en nuestros avisos dirigiendo al usuario a nuestro sitio. La tasa de registro de esos usuarios se estima en un 10%, y la tasa de conversión a pedido en un 50% de esos. El costo de obtención de un usuario se calcula en unos 0,5 US\$/usuario registrado.

Venta personal y esfuerzos de Marketing Directo para llegar a Prestadores de Servicios y Anunciantes Publicitarios:

- Contactos directos de la fuerza de ventas con jugadores cuidadosamente seleccionados: cámaras sectoriales, sindicatos, etc., para acercar nuestra oferta a proveedores potenciales de servicios para nuestros listados. Se utilizan herramientas como el e-mail, internet (chats, videoconferencias) y teléfonos.
- Presentaciones personales de la fuerza de ventas para:
 - a) generar transacciones con los clientes y desarrollar programas de incentivo a su permanencia.
 - b) construir y desarrollar relaciones con los clientes.

El detalle de los gastos puede verse en los **ANEXOS 5 (Inversión Inicial) y 6 (Gastos)**.

5.4.3 Necesidades de personal de Comercialización y Ventas

Los esfuerzos de ventas se coordinarán y controlarán desde la empresa, pero no se utilizará una fuerza de ventas propia. Las necesidades de personal se desarrollan en detalle en el apartado **5.6 Plan de recursos humanos y equipo de gestión**.

5.5 Plan de Operaciones

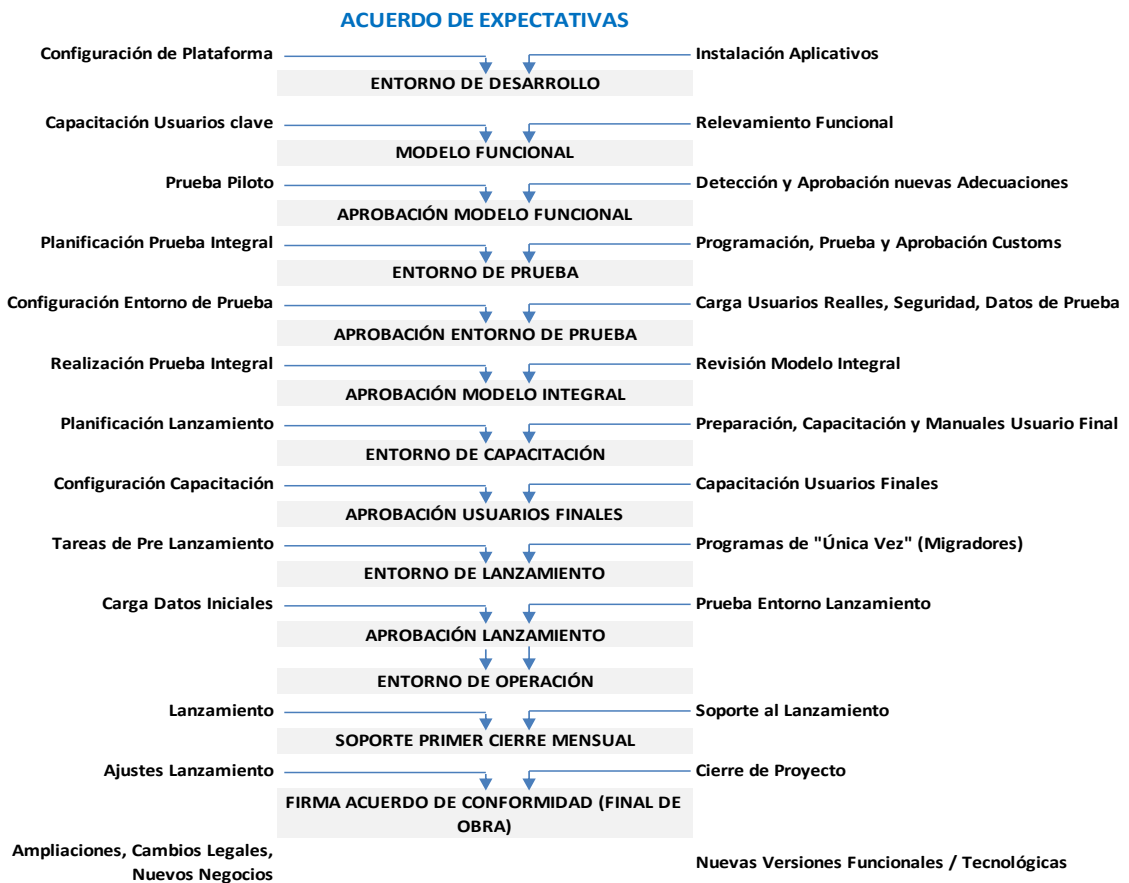
Todos los diversos procesos deben interpretarse como conjuntos de actividades que funcionen como engranajes que agregan valor. En los siguientes puntos trataremos de ilustrar cómo funcionan los más críticos.

5.5.1 Procesos

- **Desarrollo de Sitio Web y Aplicación para dispositivos móviles:**

Ambas plataformas serán compradas, no desarrolladas *in-house* [dentro de la empresa]. El proceso de diseño, encargo e implementación, sin embargo, es crítico y complejo, y debe cuidarse hasta el más mínimo detalle. Al igual que para cualquier otro proyecto de sistema informático que deba diseñarse para la empresa, se usará el siguiente paradigma, sugerido en clase por el Profesor Lic. Julio Dinardo, como guía:

Proceso de diseño, encargo e implementación de sistemas



Fuente: modelo sugerido por prof. Dinardo de UADE Business School, 2014.

- **Alta de nuevos usuarios:**

Como adelantamos en otra sección, la navegación por el sitio es libre y gratuita, pero para realizar búsquedas, postear reseñas y valuaciones de prestadores de servicios, el usuario debe registrarse. Hay dos tipos de Reseñas que pueden hacerse y cada una demanda un tipo diferente de *sign-up* [Registración / Inscripción de usuarios]:

Registro / Inscripción de usuarios para "Reseñas Simples":

- 1) Entrar en Sign Up / Registrarse.
- 2) Ingresar un nombre y apellido y una cuenta de e-mail para verificación.
- 3) Se le envía automáticamente un e-mail para validar, con un hipervínculo clickeable para dar el alta provisoria.
- 4) El usuario elige un nombre de usuario y una contraseña.

- 5) El candidato es llevado a una página donde se le informa acerca de los términos de uso del sitio, los cuales debe **obligatoriamente** “Aceptar” para continuar con el registro.
- 6) Aceptados los términos de uso, se completa el alta del usuario.

Registro / Inscripción de Usuarios para “Reseñas Premium”:

Tanto si el usuario ya está registrado como “Usuario para Reseñas Simples” como si nunca se registró, el proceso es el mismo:

- 1) Entrar en Sign Up / Registrarse.
- 2) Ingresar nombre de usuario / e-mail y la contraseña.
- 3) Elegir “Quiero hacer Reseñas Premium”.
- 4) Ingresar un fecha de nacimiento y n° de DNI (si el usuario NO estaba registrado, se le solicita también un nombre y apellido y una cuenta de e-mail para verificación).
- 5) Se le avisa al usuario que, una vez verificados los datos, se enviará automáticamente un e-mail a la dirección oportunamente suministrada para la validación, con un hipervínculo clickeable para dar el alta.
- 6) Verificados los datos, se envía el e-mail con el hipervínculo: este reenvía al usuario a una página donde se le informa acerca de los términos de uso del sitio, los cuales debe **obligatoriamente** “Aceptar” para continuar el registro
- 7) Aceptados los términos de uso, se completa el alta del usuario.

- **Registro / Inscripción de nuevos proveedores de servicios:**

Cada prestador de servicios que quiera aparecer en el listado debe:

- 1) Entrar en Sign Up / Registrarse.
- 2) Ingresar un nombre y apellido y una cuenta de e-mail para verificación.
- 3) Se le envía automáticamente un e-mail para validar, a través de un hipervínculo clickeable, y dar el alta provisoria.
- 4) El usuario elige un nombre de usuario y una contraseña.
- 5) El candidato es llevado a una página donde se le informa que debe completar un perfil o ficha profesional con información obligatoria y opcional:
 - a) **Obligatorio:**

- Elegir 1 o más **“subcategorías”** ofrecidas (“Arquitecto”, “Plomero”, “Albañil”, “Abogado”, etc.). El sistema automáticamente lo sube a la **“categoría”** adecuada (ej: “Arquitectura y Diseño”, “Arreglos en Hogar y jardines”, “Legales y Contables”, etc.).
- Información de contacto (dirección profesional, teléfono, e-mail, etc.). El mapa de GoogleMaps releva automáticamente su posición.
- Área de cobertura (que barrios abarca para trabajar).

b) Opcional:

- Horarios de atención.
- Un detalle de los servicios que ofrece.
- Descripción de su formación / experiencia, CV, estudios realizados, etc.
- Fotos / videos de sus trabajos realizados.
- Vínculos a sitios web profesionales y redes sociales (Facebook, LinkedIn, etc.).

6) Finalmente, es **Obligatorio** que “Acepte” los términos de uso del sitio.

7) Aceptados los mismos, se completa el alta del prestador.

• **Baja de usuarios y de prestadores:**

1) Hacer “Sign In” / Ingreso como el usuario cuya cuenta se cerrará.

2) Ingresar nombre de usuario / e-mail y la contraseña.

3) Entrar en “Mi Cuenta”.

4) Ingresar en “quiero dar de baja mi cuenta”.

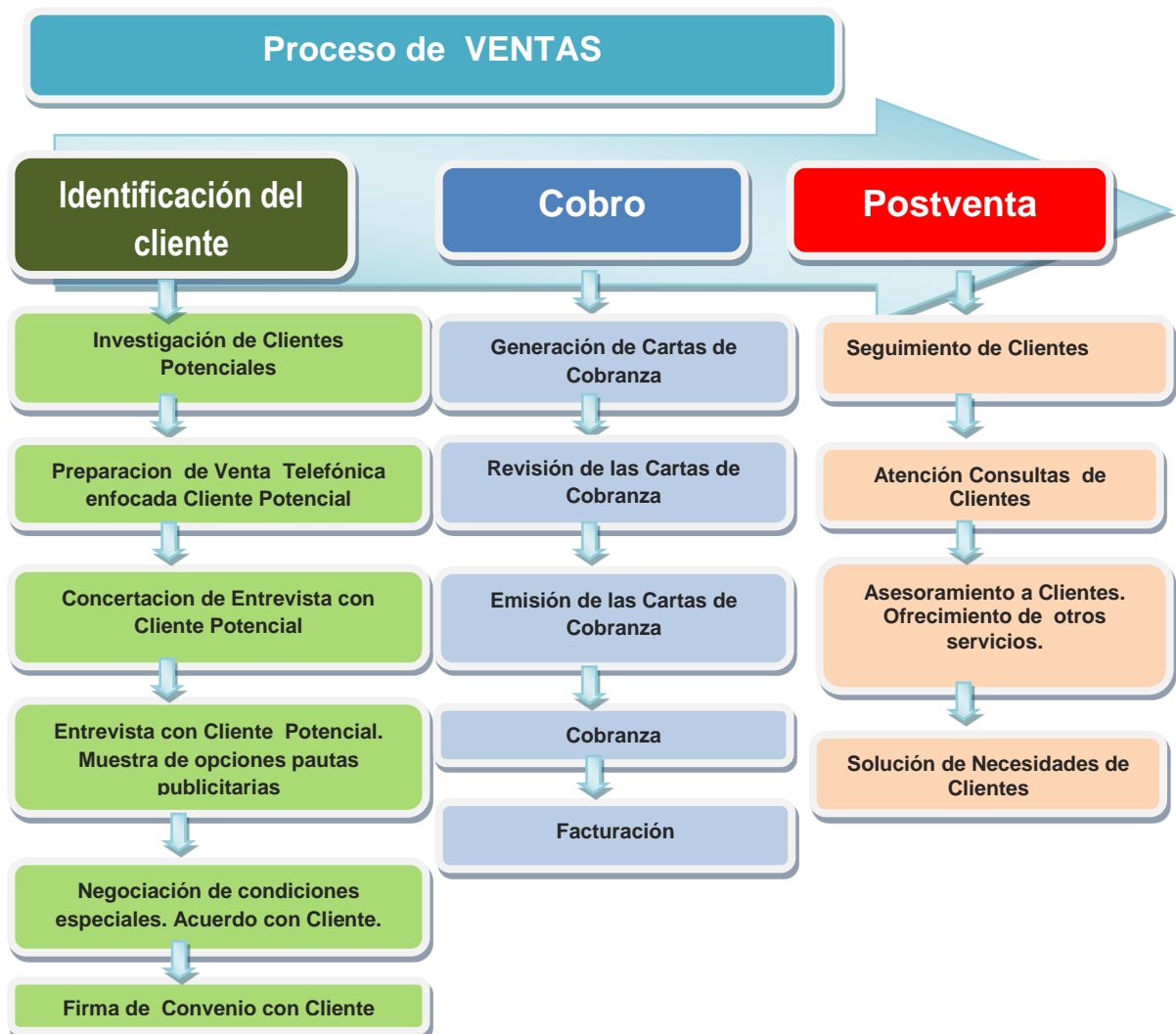
5) Elegir una de las opciones ofrecidas para explicar la baja (Ej: “no me pareció útil el sitio”, y otros), a los efectos de recopilar información útil para mejorar el servicio a futuro.

6) Ingresar nuevamente nombre de usuario / e-mail y la contraseña.

7) Se completa la baja del usuario.

• **Ventas: nuevos anunciantes publicitarios:**

El proceso no se da online: se encarga la oficina comercial siguiendo estos pasos:



Fuente: elaboración propia sobre fuentes primarias.

Realizada la “Venta”:

- 1) Con las estipulaciones del tamaño de *banner* y las características del espacio disponible para el anuncio, la empresa anunciante se hace cargo de la elaboración del *banner*.
- 2) Se recibe el *banner* y se chequea que sea apropiado. Si no lo es, se devuelve a la empresa con los comentarios y recomendaciones pertinentes.
- 3) Si el *banner* es adecuado, se carga en el sitio para que aparezca con las características (dimensiones, frecuencia de impresión, etc.) pautadas.

- **Gestión y Análisis de Sitio Web y Aplicación para dispositivos móviles:**

Ejemplo de Tablero de Google Analytics:



Fuente: Google Analytics, 2014.

5.5.2 **Requerimientos necesarios**

5.5.2.1 **De Infraestructura, Sistemas y Control Interno**

Software: Todo el software se incorpora a costo cero, y se pagan licencias y derechos de uso por períodos que van de 1 mes a 2 años. Incluye:

- a) **Software de gestión:** Sistemas Bejerman. Se empezará con los módulos básicos y, eventualmente (según las necesidades), se contratarán: Módulo de Ventas, Módulo de Compras, Módulo Contable, Módulo de Tesorería y Módulo de RRHH.
- **Administración y Gestión Interna:** soluciones gratuitas de software como Google Docs, Evernote y otros.
- **Otras licencias de Software:** las vinculadas con el Software de conexión remota (Slack) y de Gestión SEM + SEO y otros.

Sitio Web y App: se comprará a terceros la licencia para uso exclusivo en Latinoamérica, más los upgrades por 10 años y la asistencia técnica: desarrollar nuestro propio software, al menos en una primera etapa, resulta demasiado costoso y puede tomar demasiado tiempo. El costo para el desarrollo del sitio y la aplicación para dispositivos móviles es de aproximadamente US\$ 45.796 (AR\$ 412.160).

Hardware: 3 Computadoras personales de escritorio, 3 Monitores, 3 Laptops, 6 Tabletas para vendedores, 8 Teléfonos celulares, 1 Router y 1 Impresora Multifunción. El presupuesto es de aproximadamente US\$ 12.822 (AR\$ 115.400).

Más información de los distintos gastos se detalla en los **ANEXOS 5 (Inversión Inicial) y 6 (Gastos)**.

5.5.2.2 De RR.HH.

Los detalles de las necesidades de RR.HH. se encuentran desarrollados en el apartado **5.6 Plan de Recursos Humanos y Gestión de Personal**, y los **ANEXOS 6 (Gastos) y 11 (Personal Clave: Detalle de los puestos)**.

5.5.3 Layout

Por las características del tipo de operación a desarrollar, con poco personal y el equipo en gran medida tercerizado, el layout no se considera crítico, siempre y cuando se cumpla con requerimientos elementales de organización de la infraestructura, como ser la disposición de servidores en lugares protegidos, refrigeración y ventilación de los equipos, redundancia de bases de datos, etc.

5.5.4 Localización

La localización no es un elemento estratégico ni fuente de ventajas competitivas en una primera etapa. Uno de los propietarios tiene un amplio departamento vacío en

Balvanera (zona del Abasto) que cumple con todas las necesidades de espacio para la instalación de empleados e infraestructura. A modo de compensación, se reconocerá AR\$ 2.000 por mes en concepto de alquiler de la propiedad de 60m2. Se estudió la posibilidad de incorporarse al Distrito Tecnológico de Barracas, pero el beneficio era exiguo y no justificaba renunciar a la alternativa mencionada, más económica. Se reconocen las ventajas (especialmente, fiscales) de eventualmente relocarse al Distrito Tecnológico y se planea hacerlo cuando se cumplan con condiciones mínimas de necesidad de capacidad, recursos humanos e infraestructura. Lamentablemente, estimar un plazo en el tiempo para ello es hoy imposible.

5.5.5 Determinación de plazos

2015: Enero: Se encargará el desarrollo del sitio y la aplicación web para tener tiempo de efectuar todas las pruebas técnicas y operativas y ajustes necesarios.

2015: Enero-Junio: El sitio solo tendrá sentido para los anunciantes si hay muchos usuarios y tráfico, y solo tendrá sentido para los usuarios si hay una gran oferta de prestadores de servicios. Esto hace que, antes de plantearse subir el sitio web y hacerlo operativo, haya que invertir varios meses incorporando a la base de datos prestadores de servicios en todos los mercados geográficos ofrecidos, para lograr así la masa crítica de oferentes de servicios mínima necesaria para hacer atractiva nuestra oferta a los usuarios finales.

2015: Abril: Con el sitio y el app terminados, se inician las pruebas y se capacita al personal en su operación.

2015: Abril-Mayo: Se comenzará el trabajo con bloggers para instalar el concepto y sus virtudes.

2015: Abril-Junio: Se intensifica el esfuerzo por conseguir anunciantes publicitarios utilizando prototipos operativos del sitio y el app como herramientas de venta.

2015: principios de Junio: Promociones en la vía pública (puertas de universidades, escuelas, boliches, clubes, etc.) para la difusión del concepto. **Fines de Junio:** Comienzo de la campaña publicitaria masiva.

2015: Julio: Gran evento público de lanzamiento de la empresa. Fiesta con cobertura mediática e invitados especialmente seleccionados como referentes de opinión de los distintos segmentos seleccionados.

5.5.6 Costos unitarios

Debido a que lo que se ofrece es un servicio, y a sus características inasibles, es difícil determinar un costo unitario de producción sin recurrir a multitud de drivers de costos, acaso arbitrarios y antojadizos. Es por ello que preferimos orientar nuestra política de objetivos comerciales alrededor de nuestros valores obtenidos de punto de equilibrio. De todos modos, se calcula que el costo promedio de obtención de un usuario es de aprox. 0,50 US\$ / usuario.

5.5.7 Gastos operativos

Los gastos operativos mensuales se estiman en alrededor de US\$ 4.432 por mes para la primer etapa de la empresa. Los detalles de gastos y su evolución en el tiempo se encuentran desarrollados en el **ANEXO 6: Detalles del cálculo.**

5.6 Plan de Recursos Humanos y equipo de gestión

Como principios básicos del área de recursos humanos podemos mencionar:

- Se desarrollarán iniciativas claras con respecto a la definición de responsabilidades y funciones, lineamientos claros sobre evaluaciones de desempeño, planes para el desarrollo de habilidades en el tiempo y capacitación del personal, incluida la capacitación en resolución de conflictos (especialmente para los cargos directivos).
- Se impondrá la política de tercerizar/subcontratar aquellas tareas que no formen parte de las competencias estratégicas centrales para el negocio.
- Los 4 Directores/Socios fundadores solo cobrarán un sueldo luego de terminado el 4º año, salvo que la empresa alcance antes el punto de equilibrio.

La explicitación de los objetivos organizacionales a los que las distintas actividades obedecen se sistematizará usando el modelo sugerido por Werther y Davis (2008):

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS DE CAPITAL HUMANO
OBJETIVOS CORPORATIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las obligaciones legales 2. Proporcionar prestaciones 3. Relaciones del sindicato y la empresa
OBJETIVOS FUNCIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación del capital humano 2. Relaciones con los empleados 3. Selección 4. Capacitación y Desarrollo 5. Evaluación 6. Ubicación 7. Realimentación
OBJETIVOS PERSONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación 2. Ubicación 3. Realimentación
ACTIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y Desarrollo 2. Evaluación 3. Ubicación 4. Compensación 5. Realimentación

Fuente: Werther y Davis, 2008.

La empresa buscará que haya diversidad de perfiles humanos para enriquecer el aporte total que los individuos hagan al equipo de trabajo. Respetando esta premisa, se pondrá el foco en algunas características personales particularmente deseadas en los aspirantes a formar parte de nuestra familia corporativa:

- Compromiso con la empresa, sus valores y objetivos.
- Proactividad y voluntad de asumir empoderamiento
- Pensamiento creativo.
- Espíritu de trabajo en equipo.
- Comportamiento ético, en todo momento y por encima de todo.

Además de los atributos generales ya destacados, se buscará un alto grado de polifuncionalidad en el personal operativo, especialmente para las actividades menos complejas. Con ello se buscará reducir las necesidades totales de nómina y

el desarrollo de un conocimiento más amplio del negocio por parte de los individuos. Se incorporará personal con dichas características y, en su defecto, se capacitará a tal efecto a las personas más idóneas y motivadas.

5.6.1 Necesidades de Personal

5.6.1.1 Etapas Inicial de la empresa. Necesidades de personal Directivo y personal Administrativo, Comercial y Operario. Organigrama Inicial.

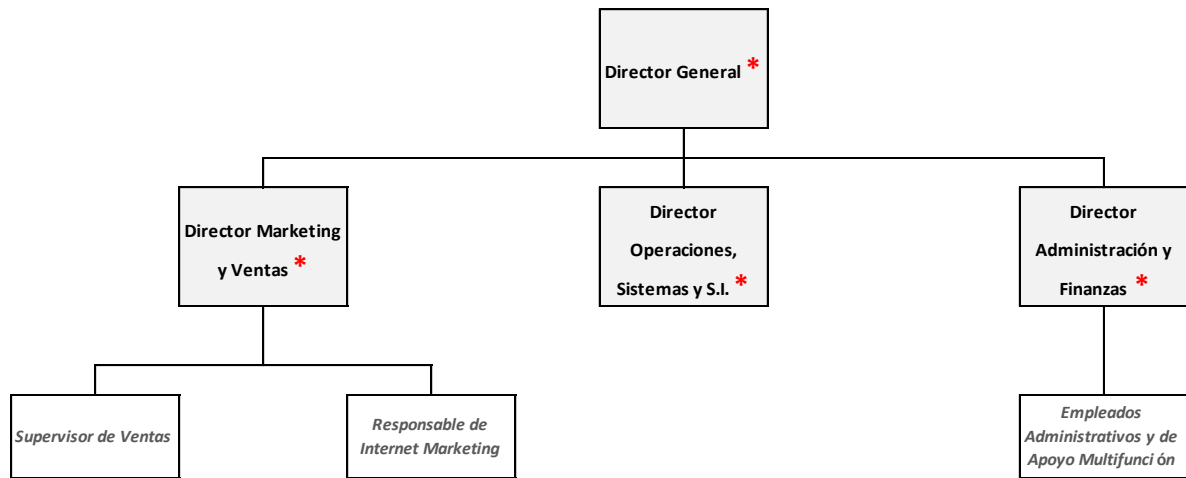
Como anticipamos en el plan comercial, se prevé que la empresa atraviese varias etapas de crecimiento. Durante la primera etapa, que supondrá la introducción paulatina en los mayores mercados urbanos argentinos, la estructura inicial será sencilla y, a pesar de delinearse las distintas responsabilidades directivas, prevalecerá la colaboración multifuncional y la tercerización de aspectos no estratégicos como los legales y contables, mantenimiento, y otras. Se proyecta desarrollar los puestos y las funciones de forma tal de acompañar el crecimiento de la organización.

Etapas Inicial de la empresa: Estructura de Gastos de RRHH

			Dólares 1U\$S = 12		PESOS Argentinos
Cargos Directivos	TAREAS A REALIZAR	NÚMERO DE PERSONAS REQUERIDAS	Horas mensuales (c/u)	Costo total Mensual (Aprox)	Costo total Mensual (Aprox)
Director General	<i>* Ver descripciones detalladas en Anexo correspondiente (Descripciones de puestos, habilidades requeridas, etc.)</i>	1	200	0	0
Director Marketing y Ventas		1	200	0	0
Director Operaciones, Sistemas y S.I.		1	200	0	0
Director Administración y Finanzas		1	200	0	0
Cargos no directivos	TAREAS A REALIZAR	NÚMERO DE PERSONAS REQUERIDAS	Horas mensuales (c/u)	Costo total Mensual (Aprox)	Costo total Mensual (Aprox)
Empleados administrativos y de apoyo multifuncional	Tareas administrativas de la empresa (pago a proveedores, etc)	2	190	1.083	13.000
Responsable de Internet Marketing	Gestión E-Commerce, SEM, revisión contenidos y otros	1	190	708	8.500
Supervisor de Ventas	Conseguir nuevos clientes, Relaciones con clientes actuales. Liason con vendedores, Control de calidad del servicio..	1	190	708	8.500
Costo Total Mensual (antes de alcanzar el Punto de Equilibrio)				USD 2.500	\$ 30.000

Fuente: elaboración y datos propios

Etapa Inicial de la empresa: Organigrama propuesto



* Socios Fundadores, conforman el comité estratégico

Fuente: elaboración y datos propios

5.6.1.2 Necesidades de personal Directivo y personal Administrativo, Comercial y Operario. Etapa de crecimiento de la empresa. Organigrama objetivo

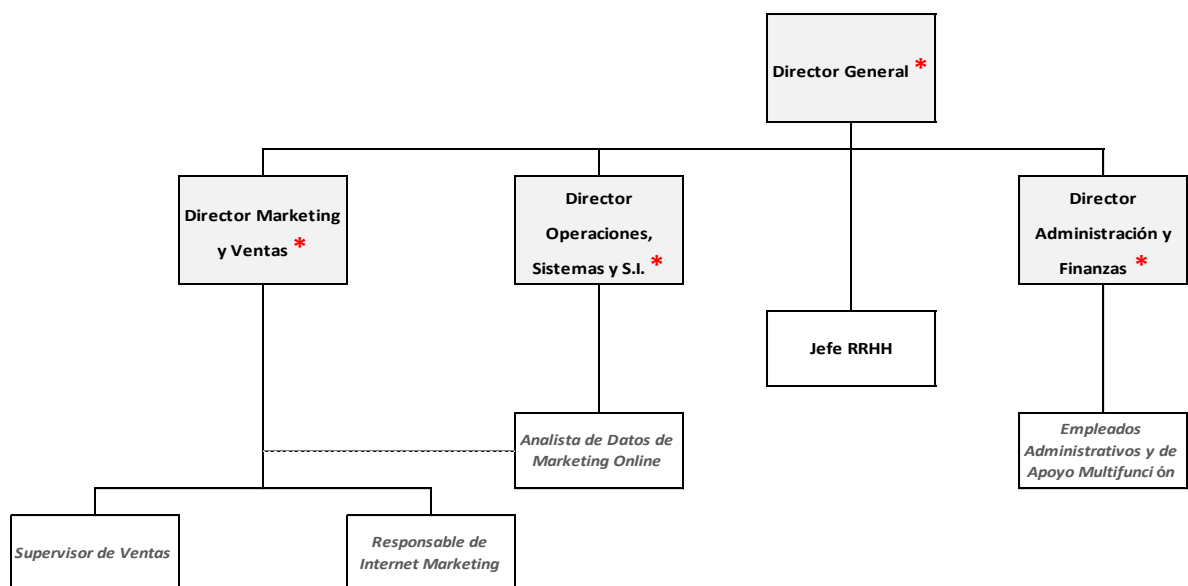
La estructura objetivo, delineada a grandes rasgos más abajo, se organizará formalmente de acuerdo a una estructura esencialmente funcional, con un director general y tres directores a cargo de las áreas de: **a)** Administración y Finanzas, **b)** Marketing y Ventas, y **c)** Operaciones, Sistemas y Soluciones Informáticas. Se dará una subdivisión por regiones geográficas para el área comercial, siempre que la evolución del volumen del negocio así lo justifique. De todos modos, la estructura general tenderá a ser horizontal, adoptando las medidas necesarias para facilitar el flujo de información y, sobre todo, de ideas nuevas, para lograr un sistema de administración más directo y participativo. Asimismo, vale destacar que, ante avances tecnológicos y de telecomunicaciones, puede darse una aceleración de las necesidades corporativas de reingeniería, por lo que la flexibilidad organizacional es una capacidad fundamental a desarrollar. Habrá una Jefatura de Recursos Humanos, función considerada vital para el desarrollo armónico de la organización. Sin embargo, solo se considerará estratégica en un plazo más lejano, cuando la empresa esté en condiciones de desarrollar eficientemente aquellos recursos

humanos que desempeñen un rol de creación y desarrollo de ventajas competitivas. Durante un tiempo, la empresa tendrá en su lugar que buscarlos afuera.

Etapa de crecimiento de la empresa: Estructura de Gastos de RRHH

			Dólares 1U\$S = 12		PESOS Argentinos
Cargos Directivos	TAREAS A REALIZAR	NÚMERO DE PERSONAS REQUERIDAS	Horas mensuales (c/u)	Costo total Mensual (Aprox)	Costo total Mensual (Aprox)
Director General	<i>* Ver descripciones detalladas en Anexo correspondiente (Descripciones de puestos, habilidades requeridas, etc.)</i>	1	200	1.250	15.000
Director Marketing y Ventas		1	200	1.083	13.000
Director Operaciones, Sistemas y S.I.		1	200	1.083	13.000
Director Administración y Finanzas		1	200	1.083	13.000
Cargos no directivos	TAREAS A REALIZAR	NÚMERO DE PERSONAS REQUERIDAS	Horas mensuales (c/u)	Costo total Mensual (Aprox)	Costo total Mensual (Aprox)
Jefe de Recursos Humanos	Liquidación de sueldos, polcas de RRHH, etc.	1	190	708	8.500
Empleados administrativos	Tareas administrativas de la empresa (pago a proveedores, etc)	2	190	1.083	13.000
Responsable de Internet Marketing	Análisis, medición y optimización de programas de marketing online	1	190	708	8.500
Analista de Datos de Marketing Online	Gestión E-Commerce, SEM, revisión contenidos y otros	1	190	667	8.000
Supervisor de Ventas	Conseguir nuevos clientes, Relaciones con clientes actuales. Liason con vendedores, Control de calidad del servicio..	1	190	708	8.500
Costo Total Mensual (luego de alcanzar el Punto de Equilibrio)				USD 8.375	\$ 92.000

Etapa de crecimiento de la empresa: Organigrama propuesto



* Socios Fundadores, conforman el comité estratégico

Fuente: elaboración y datos propios

El detalle de las descripciones de los puestos clave puede verse en el **ANEXO 11: Personal Clave: Detalles de los puestos.**

5.6.2 Reclutamiento, Capacitación y Desarrollo del Personal

Los cargos directivos serán cubiertos por socios. Con el tiempo, en el caso de darse una acefalía en un departamento clave se optará por realizar un head-hunting. Tanto el Responsable de Internet Marketing y como el Analista de Datos de SEM Online serán cuidadosamente seleccionados de entre los candidatos más sobresalientes, priorizando para la búsqueda los contactos con bolsas de trabajo en universidades de ingeniería, informática y marketing. Se incluirá el desarrollo de juegos con simuladores de escenarios y exhaustivas pruebas con problemáticas propias del negocio, para evaluar la idoneidad y la capacidad para la toma de decisiones. Para el reclutamiento de los empleados menos calificados, considerados no estratégicos, se recurrirá a una opción tercerizada, rápida y eficiente, como son las agencias de RR.HH., del tipo Bumerang o Zona Jobs.

La capacitación de los empleados administrativos será responsabilidad, en una primera etapa, del Director de Administración y Finanzas. Eventualmente, lo hará el Jefe de Recursos Humanos, a quien ya tenemos identificado y comprometido para sumarse en un par de años. Los vendedores, externos a la empresa, serán sin embargo capacitados y formados en la cultura y valores de la organización por el Supervisor de Ventas, que actuará como nexo entre la empresa y ellos. A medida de que el desarrollo de los mercados geográficos así lo justifique, se le complementará con encargados regionales, algo que en una primera etapa no es necesario explorar. La capacitación del Responsable de Internet Marketing y del Analista de Datos de SEM Online estará a cargo del Director de Marketing y Ventas y del Director Operativo, respectivamente, pues aquéllos se volverán con el tiempo sus manos derechas.

La mano de obra especializada para el sector es escasa y cara, y se observa una alta rotación de la misma. Puede desatarse una intensa competencia por el recurso humano, tal vez incluso más intensa que por los clientes. Por ello, en el mediano y largo plazo el desarrollo *in-house* [dentro de la empresa] de los empleados más calificados será la piedra angular de la política de recursos humanos.

5.7 Plan Económico y Financiero

A los efectos de simplificar aspectos de cálculo y exposición, todos los montos se expresan en dólares estadounidenses.

Los 4 socios fundadores aportarán US\$ 50.000 cada uno para la constitución y puesta en marcha de la organización, para un valor *post money* de la empresa de US\$ 200.000, los cuales cubrirían sin problemas tanto las necesidades de inversión inicial como los flujos negativos de fondos de los períodos iniciales de la operación de la empresa en cualquiera de los 3 escenarios contemplados.

5.7.1 Costos y gastos de apertura y puesta en marcha

Se estima una inversión inicial para poner en marcha el negocio de unos US\$ 187.640 (AR\$ 2.251.665) Los detalles del cálculo se pueden ver en el **ANEXO 5: Inversión Inicial**.

5.7.2 Pronóstico de ventas

Las ventas pronosticadas para el 2015 (6 meses) son de US\$ 45.495. Para el 2º año, 2016, se estiman en US\$ 287.580; durante 2017 se prevé vender por US\$ 537.400; se calculan US\$ 819.703 en ventas en 2018 y, finalmente, se estiman ingresos por ventas de US\$ 1.174.818 para 2019. El detalle de la proyección de ventas puede verse en el **ANEXO 3: Ventas Proyectadas**.

5.7.3 Estado de Resultados proyectado a 5 años. VAN, TIR y Payback. Tres escenarios.

Escenario normal (esperado)

Como los primeros 6 meses de 2015 se usarían para el desarrollo del sitio web y la aplicación y el desarrollo de los esfuerzos de ventas (conseguir “llenar” los listados con proveedores a nivel nacional, etc.), la apertura del sitio se daría a mediados de 2015, y para el cálculo de EERR y VAN se tomó un primer año de solo 6 meses.

* **VAN:** US\$ 3.824.739 * **TIR:** 54,5% * **Payback descontado:** Se recupera la inversión en el 11^o mes del 5^o año (o, lo que es lo mismo, en 53 meses).

Supuestos utilizados:

- 1 de cada 4 visitas se transforman en búsquedas.
- El ratio de impresión/click para los *banners* es de 1 por cada 1.000.
- Se logra “llenar” los listados del sitio web con 5.000 proveedores de servicios.
- El crecimiento en el número de proveedores de servicios listados es de 149% en los primeros 6 meses, 116% el año siguiente, y luego crece un 10% anual los siguientes 3 años.
- El crecimiento del sector se estima en:
 - * 1-5 años: 10% anual
 - * 6-10 años: 7,5% anual
 - * a perpetuidad: 3% anual.
- La tasa de corte (WACC) usada es de:
 - * 1-5 años: 20% anual
 - * 6-10 años: 14% anual
 - * a perpetuidad: 10% anual.

Corresponde a un valor intermedio en el rango que corresponde a una empresa desapalancada del sector operando en Argentina según fuente calificadas. El detalle puede verse desarrollado en el **ANEXO 4: Proyecciones de Escenarios.**

- Los accionistas empiezan a cobrar en el 3^{er} año.

Escenario optimista

* **VAN:** US\$ 13.630.383 * **TIR:** 82,4% * **Payback descontado:** Se recupera la inversión en el 4^o mes del año 5 (o, lo que es lo mismo, en 46 meses).

Supuestos utilizados:

- Las visitas al sitio son un 20% superiores a las del escenario normal esperado.
- 1 de cada 3 visitas se transforman en búsquedas (en lugar de 1 de c/4).
- El ratio de impresión/click para los *banners* es de 1,2 por cada 1.000.
- Se logra “llenar” los listados del sitio web con 7.500 proveedores de servicios.
- El crecimiento en el número de proveedores de servicios listados es de 170% en los primeros 6 meses, 170% el año siguiente, y luego crece un 12% anual los siguientes 3 años.
- El crecimiento del sector se estima en:
 - * 1-5 años: 15% anual
 - * 6-10 años: 10% anual
 - * a perpetuidad: 5% anual.
- La tasa de corte (WACC) usada es de:
 - * 1-5 años: 17,5% anual
 - * 6-10 años: 12% anual
 - * a perpetuidad: 8% anual.
- Para acompañar el incremento de ventas respecto al escenario normal, se incrementó un 10% el gasto en esfuerzo de ventas.
- La tasa de corte (WACC) es de solo 17,5% por una reducción drástica en el riesgo país, las tasas de interés y una mejoría en las condiciones locales de la industria y el acceso a fuentes de financiación, por lo que la actividad es percibida como menos riesgosa.
- Los accionistas empiezan a cobrar en el 3^{er} año.

Escenario pesimista

* **VAN:** US\$ 1.320.453 * **TIR:** 34,1% * **Payback descontado:** Se recupera la inversión en el 10^o mes del año 6 (o lo que es lo mismo, en 64 meses).

Supuestos utilizados:

- Las visitas al sitio son un 20% inferiores a las del escenario normal esperado.
- El ratio de impresión/click para los *banners* es de 0,8 por cada 1.000.
- 1 de cada 6 visitas se transforman en búsquedas (en lugar de 1 de c/4).
- Solo se logra “llenar” los listados del sitio web con 3.000 proveedores de servicios.
- El crecimiento en el número de proveedores de servicios listados es de solo 28% en los primeros 6 meses, 32% el año siguiente, y luego crece un 4% anual los siguientes 3 años.
- El crecimiento del sector se estima en:
 - * 1-5 años: 3,5% anual
 - * 6-10 años: 2% anual
 - * a perpetuidad: 1% anual.
- La tasa de corte (WACC) usada es de:
 - * 1-5 años: 23% anual
 - * 6-10 años: 19% anual
 - * a perpetuidad: 12% anual.
- Para acompañar la caída en la actividad y ventas respecto al escenario normal, se reduce un 15% el gasto en esfuerzo de ventas.
- La tasa de corte (WACC) es del 23% anual (en lugar de 20%) por incrementos en los niveles de riesgo (del sector y del país).
- Los accionistas empiezan a cobrar en el 3^o año.

5.7.4 Punto de Equilibrio

En el escenario normal, el punto de equilibrio se alcanza finalizando el 2^o año. En el escenario optimista, se alcanza promediando el 2^o año operativo de la empresa. En el escenario pesimista, el punto de equilibrio se alcanza promediando el 3^{er} año operativo de la empresa.

5.7.5 Estrategias de Salida para los inversores

El negocio planteado conlleva distintas alternativas para la recuperación a futuro de la inversión realizada por los inversores. Tanto la probabilidad de ocurrencia de cada una como su atractivo dependen en gran medida de la evolución de múltiples

variables que pueden asumir comportamientos futuros hoy impredecibles. Se opta por enunciar las alternativas de salida en términos generales, sin buscar precisión absoluta en los valores numéricos presentados.

- 1) La venta de la empresa a otra empresa, nacional o extranjera, que busque un crecimiento rápido en el sector para la Argentina a corto plazo, a través de la adquisición de una marca fuerte y bien posicionada. Candidatos obvios para la venta son Mercado Libre o Páginas Doradas. Existe hoy un creciente interés en el mercado local en que se participará por parte de organizaciones internacionales, como testifica la adquisición de AlaMaula.com por parte de eBay.
- 2) La expansión del modelo de negocios hacia otros mercados de la región, como Brasil o el resto de Latinoamérica, puede suponer una ronda importante de financiamiento ulterior, que incluya la venta parcial o total de la participación accionaria de los inversores que participaron de la primera ronda.
- 3) Una eventual IPO no debe descartarse, especialmente si el modelo de negocios logra generar una gran expectativa de crecimiento a futuro. Se negociarían condiciones preferenciales de compra para los accionistas existentes, pero quienes así lo desearan podrían hacer oferta pública de sus participaciones accionarias.

Para todos los casos, y siempre que no medie una alteración importante en las expectativas futuras de la empresa, podemos estimar el valor aproximado de la participación de cada uno de los socios fundadores a partir del valor generado por la empresa, tomando como referencia el escenario normal y considerando que, para todos los efectos prácticos, la empresa se financia con capital propio, podemos:

- Inversión Inicial de cada inversor: U\$S 50.000
- VAN: US\$ 3.824.739 (aprox. US\$ 956.185 por inversor)

6. Conclusión

Se ha alcanzado el objetivo propuesto de elaborar el trabajo final, consistente en la preparación de un plan de negocios basado en la consideración meticulosa de

elementos tales como el estudio de las principales variables involucradas en el modelo propuesto en lo referente a aspectos de mercado y comerciales, entre otros.

El plan de negocios desarrollado permite tener una idea más acabada acerca de las posibilidades inexploradas para la oferta de servicios a través de plataformas electrónicas para satisfacer la necesidad detectada de mayor calidad y transparencia en el mercado de servicios de los principales centros urbanos en la Argentina para el mercado masivo. Actualmente, el sector online analizado representa una minúscula parte del mercado total de servicios, y los competidores de mayor envergadura (gigantes como Mercado Libre, OLX y AlaMaula) han desestimado en gran medida brindar una oferta de servicios de calidad, relegándola al rol de relleno en su mix de productos. En gran medida, los usos y costumbres históricos de los usuarios de servicios explican esa desidia, pero la región se encuentra hoy atravesando una transición hacia nuevos paradigmas más amigables para con el consumo de las TIC's, y las exigencias de los consumidores han mutado acordeamente. Se cree firmemente que el primero en capitalizar el vacío actual con una oferta de calidad contará con una ventaja capital para volverse la marca que establezca el estándar de la industria en el sector, liderando un mercado con un potencial inmenso. Se entiende que, si el éxito acompaña a esta primera etapa del negocio, el modelo propuesto es lo suficientemente escalable como para expandirlo con el fin de cubrir a otros mercados argentinos y latinoamericanos en un futuro mediano.

El estudio económico y financiero, efectuado sobre la base de supuestos relativamente conservadores, permite afirmar con un grado aceptable de certitud que existe una gran oportunidad para que este modelo de negocios monetice más que aceptablemente esta iniciativa, arrojando valores positivos de VAN, TIR y período de recupero incluso en el escenario contemplado más pesimista. Asimismo, la organización propuesta es lo suficientemente magra y flexible como para responder en forma versátil al surgimiento de eventos no contemplados y cisnes negros, como la aparición de nuevos jugadores de envergadura o el deterioro de las condiciones para hacer negocios en el país.

En función de las conclusiones obtenidas en base a la información disponible y los análisis realizados, se puede concluir que resulta recomendable el desarrollo y puesta en marcha del presente proyecto.

7. Bibliografía

- ARRIETA, Ariel. *Aprender a emprender*. 1a ed. Buenos Aires: Atlántida, 2013.
- BODEN, Neil H. *The concept of the Marketing Mix*. 1984. Disponible en: www.commerce.uct.ac.za/managementstudies/Courses/bus2010s/2007/Nicole%20Frey/Assignments/Borden,%201984_The%20concept%20of%20marketing.pdf
- BREALEY, Stewart, MYERS, Stewart c. ALLEN, Franklin. *Principios de finanzas corporativas*. 9a ed. México DF: Mc Graw Hill, 2010.
- DRUCKER, Peter. *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. 6a ed. Buenos Aires: El Ateneo, 1998.
- FAULKNER, David y BOWMAN, Cliff. *The essence of competitive strategy*. 1a ed. New York: Prentice Hall, 1995.
- HANG, Julio. *Nota Técnica: "El marco global de los escenarios"*. COM-TN-0355-EDD-00-S, actualizada 2012.
- HEIZER, Jay y RENDER, Barry. *Principios de administración de operaciones*. 7a ed. México: Pearson Educación, 2009.
- HESKETT, James L., SASSER, W. E. Jr. y SCHLESINGER, Leonard A. *The Service Profit Chain*. 1a ed. The Free Press, 1997.
- JOHNSON, Gerry, SCHOLLES, Kevin y WHITTINGTON, Richard. *Dirección Estratégica*. 7a ed. Madrid: Pearson Educación, 2006.
- KABACHNICK, Terri. *The Strategic Role of Human Resources*. Arthur Andersen Retailing Issues Letter 11, no. 1, 1999.
- KIM, W. Chan y MAUBORGNE, Renée. *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. 1a ed. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2005.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. *Elementos de administración - Un enfoque internacional*. 7a ed. México DF: McGraw-Hill Interamericana, 2007.
- KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane. *Dirección de Marketing*. 12a ed. México: Pearson Educación, 2006.
- KRAJEWSKI, Lee, MALHOTRA, Manoj, RITZMAN, Larry. *Administración de Operaciones: Procesos y cadenas de valor*. 8a ed. México: Pearson Educación, 2008.

- LAMB, Jr., Charles W., HAIR, Jr., Joseph F. y MCDANIEL, Carl . *Marketing*. 4a Ed. México: International Thompson Editores, 1998.
- LAUDON, Kenneth C. y GUERCIO TRAVER, Carol. *E-commerce: negocios, tecnología y sociedad*. 4a ed. México: Pearson Educación, 2009.
- LOVELOCK, Christopher y otros. *Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. 1a ed. México: Pearson Educación, 2004.
- OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation*. 1a ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, 2010.
- PORTER, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 2a ed. New York: The Free Press, 1998.
- PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Edición Revisada. México, Grupo Patria Cultural, 2005.
- ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W. y JAFFE, Jeffrey F. *Finanzas Corporativas*. 9a ed. México DF: McGraw-Hill Educación, 2012.
- SANJURJO, Miguel y REINOSO, María del M. y otros. *Guía de Valoración de empresas*. 2a ed. Madrid: Pearson Educación, 2003.
- Scenario Planning Reconsidered. *Harvard Management Update*, Mayo 2006, Volumen 11, Ejemplar 5, p 3-4. Disponible en:
<http://web.b.ebscohost.com/digitalbd.uade.edu.ar/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0ce451db-e032-49c0-b12f-4fe681f86a04%40sessionmgr115yvid=4yhid=105>
 Accedido el lunes 09/10/2014
- STAIR, Ralph y REYNOLDS, George. *Principios de sistemas de información: un enfoque administrativo*. 9a ed. México DF: Cengage Learning Editores, 2010.
- TERRAGNO, Danila y LECOUNA, María Laura. *Cómo armar un plan de negocios*. 1a ed. Buenos Aires: Mercado, 1999.
- WERTHER, William B. y DAVIS, Keith. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. 6a ed. México DF: McGraw-Hill Interamericana, 2008.

8. ANEXOS

ANEXO 1: El sitio web

Solo a modo ilustrativo, se propone una versión del aspecto de la página de inicio:

Mercado De Servicios.com

[¿Quieres ofrecer tus servicios?](#) [Regístrate Gratis!](#)

[¿Ya eres Prestador de Servicios Registrado?](#) [Ingresar](#)

[¿Usuario Nuevo?](#) [Regístrate Gratis!](#)

[¿Ya eres Usuario Registrado?](#) [Ingresar](#)

Búsqueda Avanzada:

Búsqueda Rápida:

LISTADO DE PROVEEDORES

FOROS

ZONA GEOGRÁFICA

Arreglos en Hogar y jardines

- Albañilería
- Gasistas
- Electricistas
- Plomería
- Aberturas
- Carpintería y muebles
- Jardinería

Arquitectura y Decoración

- Decoración de Interiores

Servicios de la salud

- Odontólogos
- Salud mental
- Terapias del cuerpo

Automotores y rodados

- Chapa y pintura
- Taller mecánico

Cuidado de personas

- Cuidado de personas mayores
- Niñeras

Cuidado de animales

- Paseadores mascotas
- Veterinarios

Legales y Contables

- Asesoría legal
- Escribanías
- Asesoría Contable

Escritores y traductores

Fletes, Mudanzas y Transporte

Organización de eventos

- Wedding planners
- Baby showers
- Otros

Servicio doméstico, limpieza y otros

Estética y relax

- Maquillaje y Belleza
- Spas y Saunas
- Peluquería
- Depilación

Confección y arreglos de Indumentaria

Muchos otros más ...!

Zona de cobertura

- Capital Federal (1665)
- Bs.As. G.B.A. Norte (1567)
- Bs.As. G.B.A. Oeste (1520)
- Bs.As. G.B.A. Sur (1466)
- Buenos Aires Interior (1228)
- Bs.As. Costa Atlántica (1139)
- Córdoba (1002)
- Santa Fe (1000)
- Entre Ríos (998)
- Catamarca (957)
- Chaco (956)
- Chubut (957)
- Corrientes (969)
- Formosa (953)
- Jujuy (954)
- La Pampa (972)
- La Rioja (959)
- Mendoza (980)
- Misiones (956)
- Neuquén (967)
- Paraguay (811)
- Río Negro (963)
- Salta (956)
- San Juan (966)
- San Luis (969)
- Santa Cruz (949)
- Santiago del Estero (958)
- Tierra del Fuego (941)
- Todo el país (7)
- Tucumán (965)
- Menos opciones

Anuncia tu servicio

[Anunciar](#)

Cómo anunciar | ¿Eres empresa? | Tarifas

Los más buscados

traductores	alquiler inflables
souvenirs	salones economicos
ninera	servicio pintor
tapicería	san francisco

Seguinos en:

La Empresa | Productos | Contáctenos | Mapa del Sitio | Anuncie Aquí

Fuente: elaboración propia con datos ficticios a efectos ilustrativos.

Suponiendo que se hizo una búsqueda de "Abogados" en "Buenos Aires", se podría ver algo así:

Mercado De Servicios.com

¿Quieres ofrecer tus servicios? [Regístrate Gratis!](#)

¿Ya eres Prestador de Servicios Registrado? [Ingresar](#)

¿Usuario Nuevo? [Regístrate Gratis!](#)

¿Ya eres Usuario Registrado? [Ingresar](#)

Búsqueda Avanzada:

Búsqueda Rápida:

LISTADO DE PROVEEDORES

FOROS

ZONA GEOGRÁFICA

Se hizo un búsqueda de "Abogados", "Buenos Aires"

Sponsored Results

Primeros 2 resultados son rentados y van aparte (como en Google AdWords)

Total Search Results: "Abogados", "Buenos Aires" 1.513 results

<p>1) Escritania Dr. Pedro González y Asociados Escritorio; Abogado 1234 Calle Chingolo Belgrano C.A.B.A. (54 11) 4 552 6235 www.escritaniapedrogonzalez.com.ar www.facebook.com/escritania.ajp02012</p>	<p>Ranking Simple: 4,1 Ranking Premium: 3,3</p> <p>★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★</p> <p>18 reseñas (leer) 4 reseñas (leer)</p>	<p>Share</p> <p>f t g+</p> <p>Send</p> <p>E P</p>	
Escrituras - Poderes - Autorizaciones - Certificación de Firmas - Actas			
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Servicios: Actas Escrituraciones Escrituras Modificación De Estamentos Poderes Artículo 60 Certificaciones Cambio De Domicilio Sucesiones Rúbrica De Libros Contratos Contratos De Locación Rúbricas Constitución De Sociedades Sociedades Cambio De Domicilio Rúbrica De Libros Reformas De Estatuto Societarios </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> </td> </tr> </table>	Servicios: Actas Escrituraciones Escrituras Modificación De Estamentos Poderes Artículo 60 Certificaciones Cambio De Domicilio Sucesiones Rúbrica De Libros Contratos Contratos De Locación Rúbricas Constitución De Sociedades Sociedades Cambio De Domicilio Rúbrica De Libros Reformas De Estatuto Societarios		Horarios: Lun 09:30 - 18:00 Mar 09:30 - 18:00 Mie 09:30 - 18:00 Jue 09:30 - 18:00 Vie 09:30 - 18:00
Servicios: Actas Escrituraciones Escrituras Modificación De Estamentos Poderes Artículo 60 Certificaciones Cambio De Domicilio Sucesiones Rúbrica De Libros Contratos Contratos De Locación Rúbricas Constitución De Sociedades Sociedades Cambio De Domicilio Rúbrica De Libros Reformas De Estatuto Societarios			

Resultado 2

Resultado 3

Banner va cambiando con la categoría/subcategoría seleccionada

Anuncia tu servicio

Anunciar

Cómo anunciar | ¿Eres empresa? | Tarifas

Los más buscados

traductores	alquiler inflables
souvenirs	salones economicos
ninera	servicio pintor
tapicería	san francisco

Seguinos en: [f](#) [t](#)

La Empresa | Productos | Contáctenos | Mapa del Sitio | Anuncie Aquí



Fuente: elaboración propia con datos ficticios a efectos ilustrativos.

Imaginemos que se seleccionó el resultado “Escribanía Dr. Pedro González”:

Mercado De Servicios.com

¿Quieres ofrecer tus servicios? Regístrate Gratis!	¿Usuario Nuevo? Regístrate Gratis!	Búsqueda Avanzada:
¿Ya eres Prestador de Servicios Registrado? Ingresar	¿Ya eres Usuario Registrado? Ingresar	Búsqueda Rápida:

LISTADO DE PROVEEDORES FOROS ZONA GEOGRÁFICA

Se clickeó en el resultado “Escribanía Dr. Pedro González y Asociados”, y se seleccionó la primera crítica del listado



Carlos González
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Miembro desde: 03/2013

16 contactos
156 Reseñas Simples
3 Reseñas Premium

★★★★★ Reseña Simple 15/03/2015

Hace 6 meses tuve un problema con la empresa familiar. Tuvimos que hacer un poder porque el presidente (mi hermano) se mudó a EE.UU. y nadie tenía la autoridad para firmar en su lugar o hacer algunos trámites legales. El Doctor González y su gente nos resolvieron todo en dos días sin problemas. Todos muy atentos y serviciales. Incluso nos mandaron a domicilio papeles que no podíamos ir a buscar, y luego los retiraron sin costo.

¡Altamente recomendable!

Esta Reseña fue:

👎 Inútil
(0-3)

👉 Maso...
(4-5)

👍 Útil
(6-7)

👏 Muy Útil
(8-10)

Fuente: elaboración propia con datos ficticios a efectos ilustrativos.

ANEXO 2: Tamaño del mercado

Cálculo del tamaño del Mercado Potencial de usuarios

Para el cálculo del tamaño del mercado potencial se utilizaron datos relevados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, y se proyectó un crecimiento para el período 2010-2016 basado en el crecimiento observado entre los censos de los años 2001 y 2010. De acuerdo a dicho censo, la población de los distritos objetivo de nuestro proyecto era la siguiente:

Mercado Geográfico	Habitantes (2010)	Crecimiento para el período 2001-2010	Total Viviendas (2010)	Habitantes por vivienda (2010)	Habitantes (2016) (Proyección)
POBLACION TOTAL de la Argentina	40.117.096	10,6%	13.835.751	2,90	42.616.970
POBLACION TOTAL de la Argentina mayor de 18 años	27.783.349				
POBLACION mayor de 18 años (%del total)	69,3%				
Área Metropolitana de la ciudad de Buenos Aires:					
Ciudad Autónoma de Buenos Aires:	2.890.151	4,10%	1.425.840	2,03	2.960.677
24 partidos del Gran Buenos Aires (2010):	9.916.715	14,20%	2.998.867	3,31	10.739.090
Total para el Área Metropolitana de la ciudad de Buenos Aires (2010):	12.806.866	11,70%	4.424.707	2,89	13.685.944
Partido de General Pueyrredón / Gran Mar del Plata (Pvcia. Bs. As.):	618.989	9,96%	209.794	2,95	655.275
Ciudad de La Plata (Pvcia. Bs. As.):	654.324	13,90%	259.729	2,52	707.468
Ciudad de Bahía Blanca (Pvcia. Bs. As.):	301.572	5,90%	124.894	2,41	312.125
Partido de Pilar (Pvcia. Bs. As.):	299.077	28,70%	82.671	3,62	347.961
Ciudad de Córdoba:	1.329.604	3,50%	472.871	2,81	1.357.333
Ciudad de Rosario:	1.193.605	6,40%	434.977	2,74	1.238.870
Gran Santa Fe:	490.171	7,90%	183.062	2,68	513.051
Gran Mendoza:	1.086.633	10,20%	335.178	3,24	1.151.839
Gran San Miguel de Tucumán:	794.327	7,60%	268.576	2,96	830.016
Ciudad de Salta:	536.113	13,40%	136.989	3,91	578.128
Gran San Juan:	463.000	9,80%	140.773	3,29	489.714
POBLACION TOTAL del MERCADO GEOGRÁFICO (aprox.)	20.574.281				21.867.725
POBLACION mayor de 18 años (aprox)	14.248.849				15.144.632
Penetración de Internet en Argentina (2014)	79,8%				79,8%
MERCADO POTENCIAL: Usuarios 2016	11.370.581			2,90	12.085.416

(asumiendo que la penetración de internet no se modifica)

Fuente: elaboración propia sobre datos de diversas fuentes y secundarias, como el INDEC, el ministerio de Economía de la Nación y otras publicaciones especializadas.

Cálculo del tamaño de mercado de prestadores de servicios

Según datos de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), hacia diciembre de 2013 habían en el país unos 403.113 trabajadores que se encuentran en el régimen de autónomos y 1.723.815 trabajadores monotributistas realizando aportes. Sin embargo, según datos de la Organización Internacional de Trabajo para 2014, el 46,8% de los trabajadores en la Argentina se encuentra en condiciones de informalidad laboral, número que alcanza el 61,6% si solo consideramos a los jóvenes de entre 15 y 24 años. El mismo informe de la OIT estima que los trabajadores independientes que trabajan de "cuenta propia de oficio" o de "cuenta propia profesional" en alguna rama del sector de servicios suman el 85% del total de trabajadores independientes totales.

Si bien la población de nuestro mercado geográfico es aproximadamente el 51,2% del total nacional y la penetración de internet es de aprox. 79,8% a nivel nacional, nuestro mercado geográfico potencial cubre los principales centros urbanos del país, y es de suponer que este mercado concentre un porcentaje muy superior a los mencionados en cuanto proveedores de servicios dispuestos a ofrecer su trabajo a través de un sitio web.

Usando ese 51,2% solo como un límite inferior extremadamente conservador, podemos realizar una aproximación a un valor de tamaño de mercado que, si bien no busca ser precisa, puede servir como marco de referencia para

la toma de decisiones comerciales y de marketing. De este modo, estimamos que el tamaño del mercado potencial es de aproximadamente entre 1.388.459 y 1.818.179 personas.

		Límite Inferior		Límite Superior	
		Informal	Formal	Informal	Formal
		46,8%	53,2%	61,6%	38,4%
Total Nacional (aprox)	<i>Autónomos</i>	354.618	403.113	646.660	403.113
	<i>Monotributistas</i>	1.516.439	1.723.815	2.461.751	1.723.815
	<i>Subtotal</i>	1.871.057	2.126.928	3.108.412	2.126.928
	TOTAL	3.997.985		5.235.340	
85%	<i>Autónomos</i>	301.425	342.646	549.661	342.646
	<i>Monotributistas</i>	1.288.973	1.465.243	2.092.489	1.465.243
	<i>Subtotal</i>	1.590.398	1.807.889	2.642.150	1.807.889
	TOTAL	3.398.287		4.450.039	
51,2%	<i>Autónomos</i>	154.330	175.435	281.427	175.435
	<i>Monotributistas</i>	659.954	750.204	1.071.354	750.204
	<i>Subtotal</i>	814.284	925.639	1.352.781	925.639
	TOTAL	1.739.923		2.278.420	
79,8%	<i>Autónomos</i>	123.155	139.997	224.578	139.997
	<i>Monotributistas</i>	526.643	598.663	854.941	598.663
	<i>Subtotal</i>	649.799	738.660	1.079.519	738.660
	TOTAL	1.388.459		1.818.179	
MERCADO POTENCIAL: Proveedores 2016		TOTAL		1.818.179	

Fuentes:

- AFIP (www.afip.gob.ar/institucional/estudios ; 07/11/2014)
- OIT (www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_234705.pdf ; 09/11/2014)

ANEXO 3: Ventas proyectadas: detalles del cálculo: Escenario Normal

Dólares	2015												2016												2017			2018	2019
	VENTAS PROYECTADAS																											Año 4	Año 5
	Julio	Agosto	Septiem.	Octubre	Noviemb.	Diciembr.	Acumulado Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem.	Octubre	Noviemb.	Diciembr.	Acumulado Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
Unidades a Vender																													
Banners X Categorías (x Impresión) (100%)	30.000	50.000	66.000	76.000	80.000	90.000	392.000	100.000	110.000	120.000	130.000	140.000	150.000	160.000	170.000	180.000	190.000	200.000	220.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000							
Banners X Categorías (x Clicks) (1 de c/1000)	30	50	66	76	80	90	392	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	220	3.000	4.000	5.000							
Clicks Plan "Basico"	45.000	75.000	99.000	114.000	120.000	135.000	588.000	150.000	165.000	180.000	195.000	210.000	225.000	240.000	255.000	270.000	285.000	300.000	330.000	4.500.000	6.000.000	7.500.000							
Clicks Plan "Pro"	2.250	3.750	4.950	5.700	6.000	6.750	29.400	7.500	8.250	9.000	9.750	10.500	11.250	12.000	12.750	13.500	14.250	15.000	16.500	225.000	300.000	375.000							
Clicks Plan "Premium"	450	750	990	1.140	1.200	1.350	5.880	1.500	1.650	1.800	1.950	2.100	2.250	2.400	2.550	2.700	2.850	3.000	3.300	45.000	60.000	75.000							
Clicks vendidos sobre el limite del plan Basico	10.708	23.349,1	32.519	36.623	35.547	38.157	176.902	42.722	46.994	50.944	54.538	59.890	65.135	70.267	75.280	80.169	84.927	89.549	101.526	821.941	2.923.197	3.665.516							
Packs de clicks (de 10, 25, 50 y 100 clicks)	58	126	176	198	192	206	956	230,9	254	275	295	324	352	380	407	433	459	484	549	4.443	11.785	19.814							
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Basico"	4.717	5.660	6.792	8.151	9.781	11.737	11.737	12.911	14.202	15.622	17.185	18.044	18.946	19.893	20.888	21.932	23.029	24.181	25.390	27.929	30.721	33.794							
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Pro"	354	425	509	611	734	880	880	968	1.065	1.172	1.289	1.353	1.421	1.492	1.567	1.645	1.727	1.814	1.904	2.095	2.304	2.535							
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Premium"	71	85	102	122	147	176	176	194	213	234	258	271	284	298	313	329	345	363	381	419	461	507							
Tarifa Unitaria																													
Banners X Categorías (x Impresión) (100%)	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,07	0,08							
Banners X Categorías (x Clicks) (1 de c/1000)	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51	6,34	7,29	8,38							
Clicks Plan "Basico"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00							
Clicks Plan "Pro"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00							
Clicks Plan "Premium"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00							
Clicks vendidos sobre el limite del plan Basico	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,07	0,08	0,11							
Packs de clicks (de 10, 25, 50 y 100 clicks)	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,58	1,58	1,58	1,58	1,58	1,58	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	2,09	2,40	2,77							
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Basico"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00							
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Pro"	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	9,76	11,22	12,91							
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Premium"	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	9,58	9,58	9,58	9,58	9,58	9,58	11,02	11,02	11,02	11,02	11,02	11,02	12,67	14,58	16,76							
Ventas (\$) (15% Aumento)																													
Banners X Categorías (x Impresión) (100%)	1.250	2.083	2.750	3.167	3.333	3.750	16.333	4.792	5.271	5.750	6.229	6.708	7.188	7.667	8.147	8.627	9.107	9.587	10.067	190.109	291.501	419.033							
Banners X Categorías (x Clicks) (1 de c/1000)	125	208	275	317	333	375	1.633	479	527	575	623	671	719	767	815	863	911	959	1.007	19.011	29.150	41.903							
Clicks Plan "Basico"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
Clicks Plan "Pro"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
Clicks Plan "Premium"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
Clicks vendidos sobre el limite del plan Basico	446	973	1.355	1.526	1.481	1.590	7.371	2.047	2.252	2.444	2.613	2.870	3.127	3.384	3.641	3.898	4.155	4.412	4.669	56.829	277.884	428.477							
Packs de clicks (de 10, 25, 50 y 100 clicks)	80	174	242	272	264	284	1.315	365	402	435	466	512	557	603	648	693	738	783	828	7.669	24.644	38.000							
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Basico"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Pro"	2.270	2.724	3.269	3.923	4.707	5.649	22.541	7.145	7.860	8.646	9.511	10.485	11.485	12.512	13.565	14.645	15.750	16.881	18.038	20.441	25.858	32.711							
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Premium"	590	708	849	1.019	1.223	1.467	5.855	1.856	2.042	2.246	2.470	2.724	3.011	3.329	3.673	4.043	4.438	4.857	5.299	5.309	6.716	8.496							
Ventas (con IVA)	4.760	6.870	8.740	10.223	11.342	13.114	55.049	16.685	18.353	20.093	21.912	23.841	24.793	30.211	32.562	35.126	37.933	41.021	45.942	537.400	819.703	1.174.818							
IVA 21%	826	1.192	1.517	1.774	1.968	2.276	9.554	2.896	3.185	3.487	3.803	4.051	4.303	5.243	5.651	6.096	6.583	7.119	7.703	112.854	172.138	246.712							
Ventas (sin IVA)	3.934	5.677	7.223	8.449	9.373	10.838	45.495	13.789	15.168	16.606	18.109	19.290	20.490	24.968	26.911	29.029	31.350	33.901	37.969	537.400	819.703	1.174.818							
Vistas Mensuales	15.000	25.000	33.000	38.000	40.000	45.000	196.000	50.000	55.000	60.000	65.000	70.000	75.000	80.000	85.000	90.000	95.000	100.000	110.000	935.000	2.000.000	2.500.000							
Búsquedas Mensuales (1 de c/4)	3.750	6.250	8.250	9.500	10.000	11.250	49.000	12.500	13.750	15.000	16.250	17.500	18.750	20.000	21.250	22.500	23.750	25.000	27.500	233.750	500.000	625.000							
Cantidad de Proveedores Totales Registrados	5.000	6.000	7.200	8.640	10.368	12.442	14.940	13.686	15.054	16.560	18.216	19.127	20.083	21.087	22.141	23.248	24.411	25.631	26.913	29.604	32.565	35.821							
Crecimiento de Suscripción de Proveedores de servicios:	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	16%	10%	10%							

Fuente: elaboración y datos propios

Ventas proyectadas: detalles del cálculo: Escenario Optimista

Dólares	2016												2017		2018		2019						
	2015												Año 3		Año 4		Año 5						
	Julio	Agosto	Septiem.	Octubre	Noviemb.	Diciembr.	Acumulado Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem.	Octubre	Noviemb.	Diciembr.	Acumulado Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESCENARIO OPTIMISTA: VENTAS PROYECTADAS																							
Unidades a vender																							
Banners x Categorías (x Impresión) (100%)	36.000	60.000	79.200	91.200	96.000	108.000	470.400	120.000	132.000	144.000	156.000	168.000	180.000	192.000	204.000	216.000	228.000	240.000	264.000	2.244.000	3.600.000	4.800.000	6.000.000
Banners x Categorías (x Clicks) (1,2 de c/1000)	43	72	95	109	115	130	564	144	158	173	187	202	216	230	245	259	274	288	317	2.693	4.320	5.760	7.200
Clicks Plan "Basico"	54.000	90.000	118.800	136.800	144.000	162.000	705.600	180.000	198.000	216.000	234.000	252.000	270.000	288.000	306.000	324.000	342.000	360.000	396.000	3.366.000	5.400.000	7.200.000	9.000.000
Clicks Plan "Pro"	2.700	4.500	5.940	6.840	7.200	8.100	35.280	9.000	9.900	10.800	11.700	12.600	13.500	14.400	15.300	16.200	17.100	18.000	19.800	168.300	270.000	360.000	450.000
Clicks Plan "Premium"	540	900	1.188	1.368	1.440	1.620	7.056	1.800	1.980	2.160	2.340	2.520	2.700	2.880	3.060	3.240	3.420	3.600	3.960	33.660	54.000	72.000	90.000
Clicks vendidos sobre el límite del plan Basico	15.208	30.613	41.848	46.987	45.876	49.128	229.660	54.304	59.020	63.223	66.849	72.339	77.583	82.563	87.263	91.661	95.738	99.469	111.832	961.845	2.603.492	3.491.911	4.378.940
Packs de clicks (de 10, 25, 50 y 100 clicks)	82	165	226	254	248	266	1.241	293.5	319	342	361	391	419	446	472	495	518	538	604	5.199	14.073	18.875	23.670
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Basico"	4.717	5.755	7.021	8.565	10.450	12.749	12.749	14.278	15.992	17.911	20.060	21.464	22.967	24.575	26.295	28.135	30.105	32.212	34.467	34.467	38.603	43.236	48.424
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Pro"	354	432	527	642	784	956	956	1.071	1.199	1.343	1.505	1.610	1.723	1.843	1.972	2.110	2.258	2.416	2.585	2.585	2.895	3.243	3.632
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Premium"	71	86	105	128	157	191	191	214	240	269	301	322	345	369	394	422	452	483	517	517	579	649	726
Tarifas Unitarias	15% Aumento																						
Banners x Categorías (x Impresión) (100%)	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,07	0,08	
Banners x Categorías (x Clicks) (1,2 de c/1000)	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	5,51	6,34	7,29	8,38	
Clicks Plan "Basico"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Clicks Plan "Pro"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Clicks Plan "Premium"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Clicks vendidos sobre el límite del plan Basico	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,07	0,08	0,10	0,11	0,13	0,15	
Packs de clicks (de 10, 25, 50 y 100 clicks)	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,58	1,58	1,58	1,58	1,58	1,58	1,58	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82	2,09	2,40	2,77	
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Basico"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Pro"	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	7,38	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	9,76	11,22	12,91	
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Premium"	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	9,58	9,58	9,58	9,58	9,58	9,58	9,58	11,02	11,02	11,02	11,02	11,02	12,67	14,58	16,76	
Ventas (\$)																							
Banners x Categorías (x Impresión) (100%)	1.500	2.500	3.300	3.800	4.000	4.500	19.600	5.750	6.325	6.900	7.475	8.050	8.625	9.200	9.775	10.350	10.925	11.500	12.075	117.185	228.131	349.801	502.839
Banners x Categorías (x Clicks) (1,2 de c/1000)	180	300	396	456	480	540	2.352	690	759	828	897	966	1.035	1.104	1.173	1.242	1.311	1.380	1.449	14.062	27.376	41.976	60.341
Clicks Plan "Basico"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Clicks Plan "Pro"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Clicks Plan "Premium"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Clicks vendidos sobre el límite del plan Basico	634	1.276	1.744	1.958	1.911	2.047	9.569	2.602	2.828	3.029	3.208	3.466	3.718	4.550	5.530	6.680	8.023	9.587	12.395	65.611	331.839	511.838	738.136
Packs de clicks (de 10, 25, 50 y 100 clicks)	113	228	311	349	341	365	1.707	464	504	540	571	618	663	812	858	901	941	978	1.099	8.950	29.429	45.393	65.462
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Basico"	2.270	2.769	3.379	4.122	5.029	6.135	23.704	7.902	8.851	9.913	11.102	11.879	12.711	15.641	16.735	17.907	19.160	20.502	21.937	174.239	28.255	36.392	46.873
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Pro"	590	719	878	1.071	1.306	1.594	6.157	2.053	2.299	2.575	2.884	3.086	3.301	4.062	4.347	4.651	4.977	5.325	5.698	45.257	73.339	94.452	121.175
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Premium"	5.286	7.792	10.007	11.756	13.068	15.181	63.090	19.461	21.566	23.785	26.132	28.665	30.053	36.914	40.060	43.470	47.173	51.203	57.422	425.304	652.369	994.852	1.425.825
IVA 21%	917	1.352	1.737	2.040	2.268	2.635	10.949	3.378	3.743	4.128	4.535	4.871	5.216	6.407	6.953	7.544	8.187	8.886	9.666	73.813	136.997	208.919	299.423
Ventas (sin IVA)	4.369	6.440	8.270	9.715	10.800	12.546	52.140	16.083	17.823	19.657	21.597	23.194	24.837	30.507	33.107	35.925	38.986	42.317	47.456	351.491	652.369	994.852	1.425.825
Visitas Mensuales	18.000	30.000	39.600	45.600	48.000	54.000	235.200	60.000	66.000	72.000	78.000	84.000	90.000	96.000	102.000	108.000	114.000	120.000	132.000	1.122.000	1.800.000	2.400.000	3.000.000
Búsquedas Mensuales (1 de c/3)	6.000	10.000	13.200	15.200	16.000	18.000	78.400	20.000	22.000	24.000	26.000	28.000	30.000	32.000	34.000	36.000	38.000	40.000	44.000	374.000	600.000	800.000	1.000.000
Cantidad de Proveedores Totales Registrados	5.000	6.100	7.442	9.079	11.077	13.514	15.135	16.951	18.986	21.264	22.752	24.345	26.049	27.873	29.824	31.911	34.145	36.535	40.919	45.830	51.329	58.330	
Crecimiento de Suscripción de Proveedores de servicios:	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	12%	12%	12%	12%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	170%	12%	12%

Fuente: elaboración y datos propios

Ventas proyectadas: detalles del cálculo: Escenario Pesimista

Dólares	2016												2017												2018												2019											
	Julio	Agosto	Septiem.	Octubre	Noviembre	Diciembr.	Acumulado Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem.	Octubre	Noviembre	Diciembr.	Acumulado Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Julio	Agosto	Septiem.	Octubre	Noviembre	Diciembr.	Acumulado Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem.	Octubre	Noviembre	Diciembr.	Acumulado Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
ESCENARIO PESIMISTA: VENTAS PROYECTADAS																																																
Unidades a Vender																																																
Banners x Categorías (x Impresión) (100%)																																																
Banners x Categorías (x Clicks) (0.8 de c/1000)																																																
Clicks Plan "Basico"																																																
Clicks Plan "Pro"																																																
Clicks Plan "Premium"																																																
Clicks vendidos sobre el limite del plan Basico																																																
Packs de clicks (de 10, 25, 50 y 100 clicks)																																																
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Basico"																																																
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Pro"																																																
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Premium"																																																
Tarifa Unitaria																																																
Banners x Categorías (x Impresión) (100%)																																																
Banners x Categorías (x Clicks) (0.8 de c/1000)																																																
Clicks Plan "Basico"																																																
Clicks Plan "Pro"																																																
Clicks Plan "Premium"																																																
Clicks vendidos sobre el limite del plan Basico																																																
Packs de clicks (de 10, 25, 50 y 100 clicks)																																																
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Basico"																																																
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Pro"																																																
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Premium"																																																
Ventas (\$)																																																
Banners x Categorías (x Impresión) (100%)																																																
Banners x Categorías (x Clicks) (0.8 de c/1000)																																																
Clicks Plan "Basico"																																																
Clicks Plan "Pro"																																																
Clicks Plan "Premium"																																																
Clicks vendidos sobre el limite del plan Basico																																																
Packs de clicks (de 10, 25, 50 y 100 clicks)																																																
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Basico"																																																
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Pro"																																																
Suscripción de Proveedores de Servicios Plan "Premium"																																																
Ventas (con IVA)																																																
IVA 21%																																																
Ventas (sin IVA)																																																
Ventas Mensuales	40.000												40.000												40.000												40.000											
Búsquedas Mensuales (1 de c/6)	6.667												6.667												6.667												6.667											
Cantidad de Proveedores Totales Registrados	3.944												3.944												3.944												3.944											
Crecimiento de Suscripción de Proveedores de servicios:	3%												3%												3%												3%											

Fuente: elaboración y datos propios

ANEXO 4: Proyecciones de Escenarios:

Escenario Esperado (“Normal”)

A los efectos de simplificar aspectos de cálculo y exposición, todos los montos se expresan en dólares estadounidenses.

Estado de Resultados - Proyección a 5 años						
	Inversión Inicial	Año 1 (6 meses)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	0	45.495	287.580	537.400	819.703	1.174.818
(CMV)		-16.331	-76.973	-117.407	-141.498	-191.132
Utilidad Bruta	0	29.164	210.607	419.993	678.205	983.686
(Gastos Puesta en Marcha del Negocio)	-187.640	0	0	0	0	0
(Directores)	0	0	0	-54.000	-54.000	-54.000
(Gsts. Administración)	0	-15.977	-41.865	-65.407	-81.758	-102.198
(Gsts. Comercializac. Fijos y Publicidad)	0	-62.070	-157.690	-197.112	-246.390	-307.987
(Amortizac. Inversión Inicial)	0	-2.753	-2.753	-2.753	-103	-103
Result. Antes de Imp.	-187.640	-51.635	8.300	100.722	295.953	519.397
Imp. A las Ganancias (35%)	0	0	-2.905	-35.253	-103.584	-181.789
Resultado Neto	-187.640	-51.635	5.395	65.469	192.370	337.608

VALUACION del Proyecto	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Años 6-10	Perpetuidad	WACC y g ^{*2}
Resultado Neto	-187.640	-51.635	5.395	65.469	192.370	337.608			WACC años 1-5 20,0%
Amortizaciones (otros)		2.753	2.753	2.753	103	103			g años 1-5 10%
FF x Variación en Activos Fijos		0	0	0	0	0			WACC años 6-10 14,0%
FF x Variación en Capital de Trabajo ^{*1}		58.796	-387	-1.624	-3.641	-3.503			g años 6-10 7,5%
F.C.L.F.	-258.540	9.913	7.761	66.597	188.832	334.208	2.086.800	7.059.893	WACC Perpetuidad 10,0%
F.C.L.F. descontados	-258.540	8.261	5.389	38.540	91.065	134.311	1.083.819	2.721.894	g perpetuidad 3%
VAN	3.824.739								
TIR	54,5%								
Cálculo del Payback Descontado	-258.540	-250.279	-244.889	-206.349	-115.284	19.026			
Payback Descontado	Se recupera la inversión en el 11o mes del año 5 (mes 53)								

Estado de Resultados - Detalle de Año 1							
	Julio	Agosto	Septiem.	Octubre	Noviemb.	Diciembr.	Acumulado
Ventas	3.934	5.677	7.223	8.449	9.373	10.838	45.495
(CMV)	-1.818	-2.124	-2.465	-2.845	-3.273	-3.805	-16.331
Utilidad Bruta	2.116	3.553	4.758	5.604	6.100	7.033	29.164
(Gastos Puesta en Marcha del Negocio)	0	0	0	0	0	0	0
Directores	0	0	0	0	0	0	0
(Gsts. Administración)	-2.663	-2.663	-2.663	-2.663	-2.663	-2.663	-15.977
(Gsts. Comercializac. Fijos y Publicidad)	-10.345	-10.345	-10.345	-10.345	-10.345	-10.345	-62.070
(Amortizac. Inversión Inicial)	-459	-459	-459	-459	-459	-459	-2.753
Result. Antes de Imp.	-11.350	-9.913	-8.709	-7.862	-7.367	-6.434	-51.635
(Imp. A las Ganancias) (35%)							0
Resultado Neto							-51.635

Fuente: elaboración y datos propios

^{*1} Para el cálculo del FCLF, las inversiones en Capital de Trabajo Neto se tomaron como el 5% del incremento en las ventas del período

^{*2} El cálculo preciso del WACC para el negocio en cuestión demandaría tomar como referencia datos de mercado de empresas nacionales del sector con un riesgo y una estructura de deuda similar a la de InfoServ, para luego realizar cálculos de ajuste para obtener el costo del capital propio y la beta de InfoServ en el mercado argentino. Lamentablemente, la información disponible de empresas como Mercado Libre no discriminan estos indicadores por unidad de negocio o mercado geográfico (toman el global de todas sus

operaciones internacionales), al tiempo que estas compañías tienen estructuras de financiación distintas a la propuesta por InfoServ.

General Gráfico Técnico Finanzas Foro

Resumen | Perfil | Información Histórica | Opciones

MELI Resumen

Like 0

+1 0

1 5 15 30 1H 5H **1D** 1W 1M
Gráfico Interactivo »

MercadoLibre Inc ▲ 134,62 +2,40 (+1,82%)

Cierre	134,62	Día	131,25 - 135,20	Ingresos	645,17M
Apertura	131,67	52 Semanas	79.52 - 144.23	EPS	1,8
Volumen	327.217	Cap. de Mercado	5,94B	Dividendo	0,64 (0,48%)
Vol. Promedio (3m)	625.325	P/E Ratio	74,81	Beta	1,7
Retorno 1-Año	17,91%	Acc. en Circulación	44.154.572	Fecha Próx. Beneficios	25.02.2015

Mercadolibre, Inc. (MELI) - NasdaqGS ★ Watchlist

134.62 ▲ 2.40 (1.82%) Nov 14, 4:00PM EST

After Hours : **134.54** ▼ 0.08 (0.06%) Nov 14, 4:03PM EST

Beat the market

Get the app

Prev Close:	132.22	Day's Range:	131.25 - 135.20
Open:	131.67	52wk Range:	79.52 - 144.23
Bid:	132.00 x 100	Volume:	327,217
Ask:	139.00 x 200	Avg Vol (3m):	627,052
1y Target Est:	121.17	Market Cap:	5.94B
Beta:	2.36	P/E (ttm):	75.04
Next Earnings Date:	N/A	EPS (ttm):	1.79
		Div & Yield:	0.66 (0.50%)

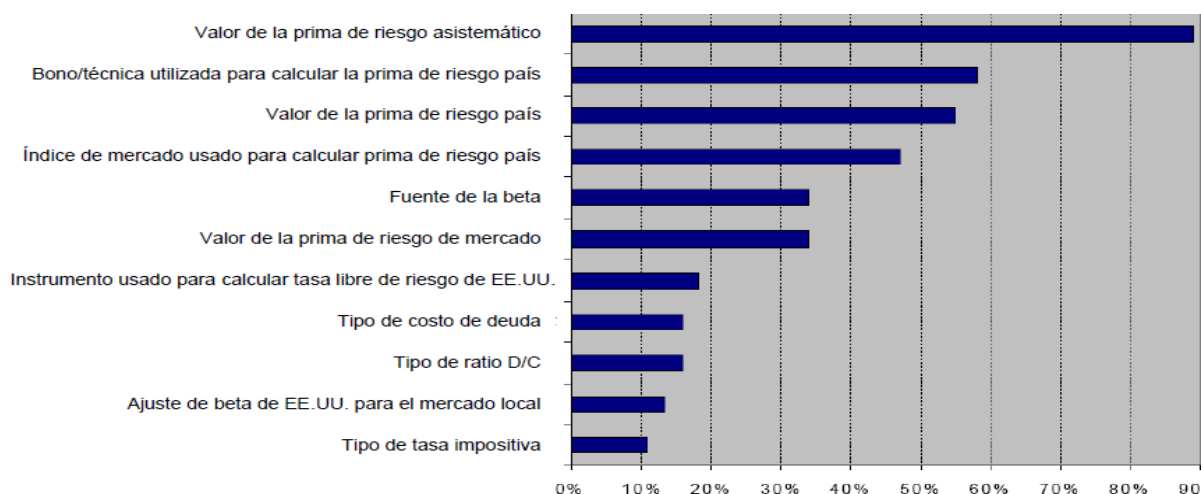


Fuente: Investing.com, 2014

Como bien explica Luis E. Pereiro en su **Nota Técnica: Valuación de Empresas en América Latina: ¿Cuáles son los Temas Claves para los especialistas?**¹², debido a que, a pesar de la utilización generalizada del sistema DCF para valorar proyectos en nuestro país, las particularidades de nuestro poco sofisticado sistema financiero, sumado a las dificultades para valorar precisamente el riesgo de los proyectos en nuestro territorio y las brechas entre las múltiples modalidades de cálculo, hace que la obtención de datos de mercado más o menos objetivos para primas de mercado, betas (riesgo), prima de riesgo país y otros conceptos fundamentales en las empresas argentinas resulta casi una quimera.

¹² Disponible en http://marcelodelfino.net/files/Valuacion_de_empresas_en_AL.pdf

Argentina: Porcentaje de incertidumbre en temas de valuación



Fuente: Pereiro, 2014

Ante la falta de información certera para el cálculo de la tasa de descuento, se salvó parcialmente el problema utilizando valores sugeridos por el profesor Mariano G. Merlo en la **Nota Técnica: ¿Cuál es la tasa de corte en la Argentina? (FIN-TN-0375-SDA-00-S)**¹³.

Si bien los valores de WACC usados en los cálculos del presente trabajo toman como punto de partida el valor sugerido por el profesor Merlo en su nota técnica, algunos ajustes fueron necesarios. Su WACC propuesto (30,2%) incluye implícitamente variables como el riesgo país, tasas de interés, el riesgo del sector industrial y otros, para una empresa del sector operando en Argentina en 2004, un año signado por una coyuntura económica muy particular, con valores anormalmente altos (como la prima de riesgo país) y que no resultan representativos del momento de negocios actual (2015). Por otro lado, representa a una empresa con una estructura de financiamiento distinta a la propuesta en el presente plan.

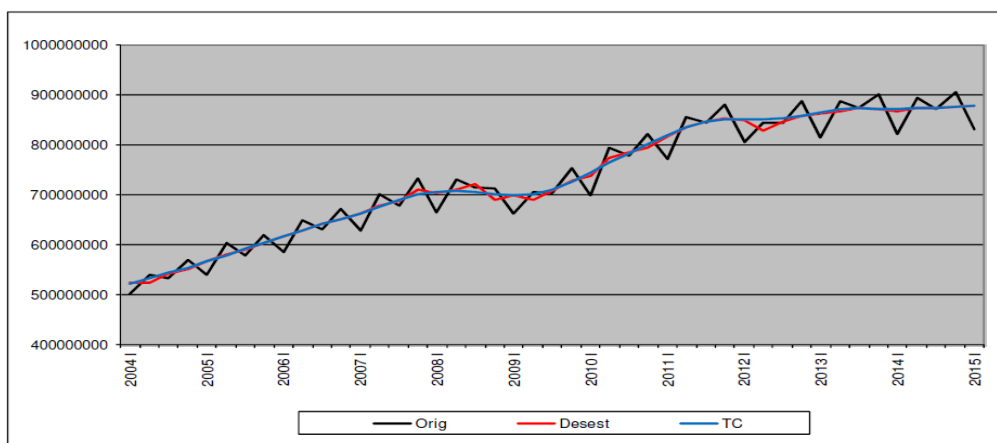
Manteniendo el espíritu técnico subyacente a los cálculos del profesor Merlo, se han ajustado proporcionalmente los valores a la baja para reflejar el entorno de negocios existentes para una empresa desapalancada en el momento de la redacción de este trabajo.

También se han contemplado distintas etapas (y tasas) de crecimiento para el negocio a lo largo del tiempo. Asimismo, es de esperarse que a medida que el proyecto entre en etapas más maduras del negocio los niveles de riesgo del mismo (y las tasas a las que se financia la empresa) disminuyan, impactando al WACC. A estos efectos, para cada etapa se calculó una tasa de crecimiento y un WACC distinto.

Para el cálculo de las tasas de crecimiento a perpetuidad, se han tomado datos históricos de la evolución del PBI en Argentina de fuentes públicas y privadas, y se ha realizado una proyección conservadora a futuro de los mismos. El crecimiento para 2003-2014 fue de 63%, lo que arroja una tendencia de aproximadamente 6,3+ anual. Estos números deben ser considerados con prudencia y tan solo como referencias, ya que tanto la metodología como la transparencia de las mediciones han sido cuestionadas por especialistas de distinta extracción técnica e ideológica-política. Es por ello que para el cálculo del crecimiento a perpetuidad se han ajustado estos valores a la baja.

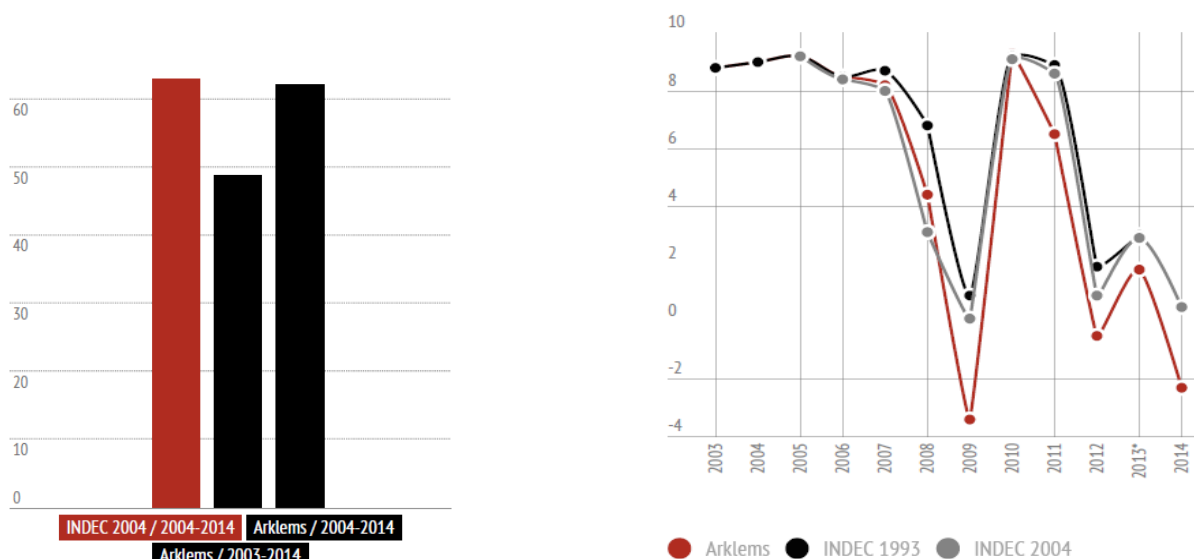
¹³ Disponible en: http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/tasa_de_corte.pdf.

PBI en miles de pesos de 2004



Fuente: INDEC, 2015

Variación % anual del PBI (2003-15)



Fuente: www.Chequeado.com, en base a datos de INDEC y del proyecto Arklems, 2015

El profesor Mariano Merlo es Lic. en Economía (UCA); Especialista en Finanzas (UB); Master en Finanzas (CEMA). Director Académico de los cursos de posgrado en Economía y Finanzas de la Universidad de Belgrano. Director de UB MacroSíntesis. Jefe de Planificación y Control Presupuestario de Movicom BellSouth.

Escenario Optimista

A los efectos de simplificar aspectos de cálculo y exposición, todos los montos se expresan en dólares estadounidenses.

Estado de Resultados - Proyección a 5 años

Escenario Optimista	Inversión Inicial	Año 1 (6 meses)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	0	52.140	351.491	652.369	994.852	1.425.825
(CMV)		-18.352	-110.054	-175.252	-214.264	-257.048
Utilidad Bruta	0	33.788	241.437	477.117	780.588	1.168.777
(Gastos Puesta en Marcha del Negocio)	-187.640	0	0	0	0	0
(Directores)	0	0	0	-54.000	-54.000	-54.000
(Gsts. Administracón)	0	-15.977	-41.865	-65.407	-81.758	-102.198
(Gsts. Comercializac. Fijos y Publicidad)	0	-68.277	-173.459	-216.823	-271.029	-338.786
(Amortizac. Inversion Inicial)	0	-2.753	-2.753	-2.753	-103	-103
Result. Antes de Imp.	-187.640	-53.218	23.361	138.134	373.697	673.690
Imp. A las Ganancias (35%)	0	0	-8.176	-48.347	-130.794	-235.791
Resultado Neto	-187.640	-53.218	15.185	89.787	242.903	437.898

VALUACION del Proyecto	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Años 6-10	Perpetuidad	WACC y g ^{*2}
Resultado Neto	-187.640	-53.218	15.185	89.787	242.903	437.898			WACC años 1-5 17,5%
Amortizaciones (otros)	-70.900	2.753	2.753	2.753	103	103			g años 1-5 15%
FF x Variacion en Activos Fijos		0	0	0	0	0			WACC años 6-10 12,0%
FF x Variacion en Capital de Trabajo		55.932	-76	-2.080	-4.424	12.840			g años 6-10 10%
F.C.L.F.	-258.540	5.467	17.861	90.460	238.582	450.842	3.027.677	25.412.975	WACC Perpetuidad 8,0%
F.C.L.F. descontados	-258.540	4.652	12.937	55.762	125.166	201.296	1.717.985	11.771.125	g perpetuidad 5%
VAN	13.630.383								
TIR	82,4%								
Cálculo del Payback Descontado	-258.540	-253.887	-240.951	-185.188	-60.022	141.274			
Payback Descontado	Se recupera la inversión en el 4o mes del año 5 (mes 46)								

Estado de Resultados - Detalle de Año 1

	Julio	Agosto	Septiem.	Octubre	Noviemb.	Diciembr.	Acumulado
Ventas	4.369	6.440	8.270	9.715	10.800	12.546	52.140
(CMV)	-1.922	-2.312	-2.741	-3.213	-3.743	-4.421	-18.352
Utilidad Bruta	2.446	4.127	5.529	6.503	7.057	8.126	33.788
(Gastos Puesta en Marcha del Negocio)	0	0	0	0	0	0	0
Directores	0	0	0	0	0	0	0
(Gsts. Administracón)	-2.663	-2.663	-2.663	-2.663	-2.663	-2.663	-15.977
(Gsts. Comercializac. Fijos y Publicidad)	-10.345	-10.345	-10.345	-10.345	-10.345	-10.345	-62.070
(Amortizac. Inversion Inicial)	-459	-459	-459	-459	-459	-459	-2.753
Result. Antes de Imp.	-11.020	-9.339	-7.938	-6.964	-6.410	-5.341	-47.011
(Imp. A las Ganancias) (35%)							0
Resultado Neto							-47.011

Fuente: elaboración y datos propios

Escenario Pesimista

A los efectos de simplificar aspectos de cálculo y exposición, todos los montos se expresan en dólares estadounidenses.

Estado de Resultados - Proyección a 5 años

Escenario Pesimista	Inversión Inicial	Año 1 (6 meses)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ventas	0	28.899	165.877	416.877	638.251	916.662	1.600.000 (Estimación)
(CMV)		-8.017	-20.051	-44.183	-60.345	-76.420	
Utilidad Bruta	0	20.882	145.825	372.694	577.906	840.242	
(Gastos Puesta en Marcha del Negocio)	-187.640	0	0	0	0	0	
(Directores)	0	0	0	-54.000	-54.000	-54.000	
(Gsts. Administracón)	0	-15.977	-41.865	-65.407	-81.758	-102.198	
(Gsts. Comercializac. Fijos y Publicidad)	0	-52.760	-134.036	-167.545	-209.431	-261.789	
(Amortizac. Inversion Inicial)	0	-2.753	-2.753	-2.753	-103	-103	
Result. Antes de Imp.	-187.640	-50.606	-32.828	82.990	232.612	422.151	
Imp. A las Ganancias (35%)	0	0	11.490	-29.046	-81.414	-147.753	
Resultado Neto	-187.640	-50.606	-21.338	53.943	151.198	274.398	

VALUACION del Proyecto	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Años 6-10	Perpetuidad	WACC y g*2
Resultado Neto	-187.640	-50.606	-21.338	53.943	151.198	274.398			WACC años 1-5 23,0%
Amortizaciones		2.753	2.753	2.753	103	103			g años 1-5 3,5%
(otros)	-70.900								WACC años 6-10 19,0%
FF x Variacion en Activos Fijos		0	0	0	0	0			g años 6-10 2,0%
FF x Variacion en Capital de Trabajo		64.051	-5.701	1.481	-2.852	-20.246			WACC Perpetuidad 12,0%
F.C.L.F.	-258.540	16.197	-24.287	58.177	148.449	254.255	1.349.619	2.577.507	g perpetuidad 1,0%
F.C.L.F. descontados	-258.540	13.169	-16.053	31.263	64.857	90.312	565.557	829.888	
VAN	1.320.453								
TIR	34,1%								
Cálculo del Payback Descontado	-258.540	-245.371	-261.424	-230.161	-165.303	-74.992			
Payback Descontado	Se recupera la inversión en el 10o mes del año 6 (mes 64)								

Estado de Resultados - Detalle de Año 1

	Julio	Agosto	Septiem.	Octubre	Noviemb.	Diciembr.	Acumulado
Ventas	2.754	3.892	4.817	5.421	5.703	6.312	28.899
(CMV)	-1.261	-1.324	-1.365	-1.376	-1.354	-1.338	-8.017
Utilidad Bruta	1.493	2.569	3.452	4.045	4.349	4.975	20.882
(Gastos Puesta en Marcha del Negocio)	0	0	0	0	0	0	0
Directores	0	0	0	0	0	0	0
(Gsts. Administracón)	-2.663	-2.663	-2.663	-2.663	-2.663	-2.663	-15.977
(Gsts. Comercializac. Fijos y Publicidad)	-10.345	-10.345	-10.345	-10.345	-10.345	-10.345	-62.070
(Amortizac. Inversion Inicial)	-459	-459	-459	-459	-459	-459	-2.753
Result. Antes de Imp.	-11.974	-10.898	-10.014	-9.422	-9.118	-8.492	-59.917
(Imp. A las Ganancias) (35%)							0
Resultado Neto							-59.917

Fuente: elaboración y datos propios

ANEXO 5: Inversión Inicial

Gastos Puesta en Marcha del Negocio		Dólares		PESOS Argentinos	
Trámites y Gastos Legales		1US\$ = 12			
CONCEPTO	COSTO (con IVA)	IVA	COSTO (con IVA)	IVA	
Registro IGJ + Escritura Constitución Sociedad + Honorarios Escribano	1.667	67	20.000	800	
Deposito 25% de Capital Social (\$100.000) en Bco. Nacion x 1 mes	2.083	0	25.000		
Inscripcion AFIP & IIBB (SRL)	0	0	0		
Habilitación (Profesional Tecnico)	167	35	2.000	420	
Registro de la marca	333	0	4.000		
Libros Societarios (5 libros x \$3.000 c/1) + Rubrica, etc.	1.333	0	16.000		
TOTAL Trámites y Gastos Legales	5.583	102	67.000	1.220	

SITIO WEB + APLICACIÓN PARA D. MÓVILES		Dólares		PESOS Argentinos	
CONCEPTO	FUNCION QUE DESEMPEÑA	COSTO (con IVA)	IVA	COSTO (con IVA)	IVA
Sitio Web - Compra del dominio .com		167	29	2.000	347
Sitio Web - Compra del dominio .com.ar		13	2	160	28
Sitio Web - Front End 1/2	Diseño del Sitio Web	-	-	-	-
Sitio Web - Front End 2/2	Plataforma de E-Commerce	-	-	-	-
	TOTAL FRONT END	18.333	3.182	220.000	38.182
Sitio Web - Back End 1/2	Web Hosting (incluye proveedor de Internet)	-	-	-	-
Sitio Web - Back End 2/2	Servidor de Base de Datos + Data Center para alojar Base de Datos	-	-	-	-
	TOTAL BACK END	0	0	-	0
Aplicación para Dispositivos Móviles - Todo concepto		15.833	2.748	190.000	32.975
TOTAL Sitio Web + Aplicación para D. Móviles		34.347	5.961	412.160	71.531

OTRA INFRAESTRUCTURA		Dólares		PESOS Argentinos			
CONCEPTO	FUNCION QUE DESEMPEÑA	Costo Unitario (con IVA)	Cantidad	COSTO (con IVA)	IVA	COSTO (con IVA)	IVA
Oficina Administrativa (alquiler + Depósito)	Atención a clientes. Trabajo Administrativo	\$ 6.000	1	500	87	6.000	1.041
Muebles	Actividades administrativas y comerciales			1.250	217	15.000	2.603
Software Gestión (ERP/SRM/otros). Instalación y puesta en marcha	Actividades administrativas y comerciales		1	833	145	10.000	1.736
Herramientas Gestión E-Commerce (Google AdWords, AdMob, etc)	Gestión SEM + SEO y otros			0	0	0	0
Herramientas análisis E-Commerce (Google Analytics, etc)	Gestión SEM + SEO y otros			0	0	0	0
Software conexión remota (Slack)	Trabajo a distancia, comunicación integrada	\$ 160	8	107	19	1.280	222
Otro software (Google Docs)	Actividades administrativas y comerciales			0	0	0	0
Artículos de librería, etc.	Actividades administrativas y comerciales			167	29	2.000	347
Servicios (Internet, Electricidad, teléfono y otros)	Actividades administrativas y comerciales			500	87	6.000	1.041
Computadoras personales de escritorio	Atención a clientes. Trabajo Administrativo	\$ 6.000	3	1.500	260	18.000	3.124
Monitores	Actividades administrativas y comerciales	\$ 1.800	3	450	78	5.400	937
Laptops	Actividades administrativas y comerciales	\$ 5.000	3	1.250	217	15.000	2.603
Tabletas para vendedores	Actividades Comerciales	\$ 8.000	6	4.000	694	48.000	8.331
Teléfonos celulares	Actividades administrativas y comerciales	\$ 3.000	8	2.000	347	24.000	4.165
Router	Conectividad internet	\$ 1.000	1	83	14	1.000	174
Impresoras Multifunción	Para las actividades administrativas	\$ 4.000	1	333	58	4.000	694
TOTAL Otra Infraestructura				12.973	2.251	155.680	27.019

Campaña Marketing & Comunicación		Dólares		PESOS Argentinos	
CONCEPTO	FUNCION QUE DESEMPEÑA	COSTO (con IVA)	IVA	COSTO (con IVA)	IVA
Campaña de ventas de 6 meses por Mercados Geog. 1/2	Conseguir proveedores para "llenar" los listados del sitio	62.500	10.847	750.000	130.165
Campaña de ventas de 6 meses por Mercados Geog. 2/2	Conseguir anunciantes para "llenar" los banners, etc.	8.333	1.446	100.000	17.355
Marketing & Comunicación	Comunicación del nuevo servicio	25.000	4.339	300.000	52.066
Evento inauguración	Comunicación apertura	54.167	9.401	650.000	112.810
TOTAL Campaña Marketing & Comunicación		173.090	30.040	2.077.080	360.485

TOTAL Gastos Puesta en Marcha del Negocio (con IVA)	USD 225.993	\$ 2.711.920
IVA	USD 38.354	\$ 460.255
TOTAL (sin IVA)	USD 187.640	\$ 2.251.665
	187.640	2.251.665

Fuente: elaboración y datos propios

A los efectos de simplificar aspectos de cálculo y exposición, todos los montos se expresan en dólares estadounidenses.

ANEXO 6: Gastos

A los efectos de simplificar aspectos de cálculo y exposición, todos los montos se expresan en dólares estadounidenses.

DOLARES							
Gastos de Administración							
	Mensual (sin IVA)	IVA	Acumulado Año 1 (6 meses)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contador (externo)	103	22	620	1.550	1.938	2.422	3.027
Sueldos	1.083		7.042	17.604	31.214	39.017	48.771
Cargas + Aportes	42%	455	2.958	7.394	13.110	16.387	20.484
Servicios (IVA 27%)	46	10	275	689	861	1.076	1.345
Alquiler Oficina	15	3	92	230	287	359	448
Software Gestión (ERP/SRM/otros)	689	145	4.132	10.331	12.913	16.142	20.177
Software conexión remota (Slack)	11	2	66	165	207	258	323
Otros	138	29	826	2.066	2.583	3.228	4.035
Limpieza y Mantenimiento	69	14	413	1.033	1.291	1.614	2.018
Librería y Otros (Folletería, Tarjetas Personales, etc.)	69	14	413	1.033	1.291	1.614	2.018
TOTAL (sin IVA)	2.678		16.838	42.094	65.694	82.117	102.646
IVA		239	2.872	8.840	13.796	17.245	21.556
TOTAL (con IVA)	2.917		35.009	50.934	79.489	99.362	124.202

Fuente: elaboración y datos propios

En el 3er año estimamos sumar al Jefe de Recursos Humanos

DOLARES							
Gastos Comerciales							
	Mensual	IVA	Acumulado Año 1 (6 meses)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Medios Masivos de comunicación (Diarios, Radio)	4.167	875	25.000	62.500	78.125	97.656	122.070
Redes Sociales (Pinterest, Facebook, Twitter, Instagram, etc) y Bloggers	0	0	0	0	0	0	0
Google (AdWords, AdSense y AdMob)	1.667	350	10.000	25.000	31.250	39.063	48.828
Vendedores externos (tercerizado)	2.500	525	15.000	37.500	46.875	58.594	73.242
Fuerza de venta tercerizada	1.417	0	9.208	23.021	28.776	35.970	44.963
TOTAL (sin IVA)	9.750		59.208	148.021	185.026	231.283	289.103
IVA		1.750	21.000	31.084	38.855	48.569	60.712
TOTAL (con IVA)	11.500		138.000	179.105	223.882	279.852	349.815

Fuente: elaboración y datos propios

DOLARES							
Gastos Operativos							
	Mensual	IVA	Acumulado Año 1 (6 meses)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Webhosting + Mantenimiento	344	72	2.066	5.165	6.457	8.071	10.088
Sueldos	0	0	0	0	8.667	10.833	13.542
Cargas + Aportes	42%	0	0	0	3.640	4.550	5.688
Otros	172	36	1.033	2.583	3.228	4.035	5.044
TOTAL (sin IVA)	517		3.099	7.748	21.992	27.489	34.362
IVA		108	1.302	1.627	4.618	5.773	7.216
TOTAL (con IVA)	625		7.500	9.375	26.610	33.262	41.578

Fuente: elaboración y datos propios

En el año 3 se suma el Analista de Datos de SEM Online

Escenario Normal
DOLARES
Gastos Comerciales Variables

	Medio de Venta	Costo sobre la Transaccion	CV	% sobre total Vtas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Acumulado Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dinero Mail	Tarjetas Crédito	Credito (4,99% Vir d Transac)	4,99%	33,3%	79	114	145	170	188	218	915	5.782	8.930	13.621	19.522
		Credito (\$1,5 x c/Transaccion)			631	758	909	1.091	1.309	1.571	6.268	33.544	44.850	49.335	54.269
	PagoFácil, Rapipago	Transferecna Bancar (4% Vir d Transac)	4,0%	33,3%	63	92	116	136	151	175	733	4.635	7.158	10.918	15.649
		Transferecna Bancar (\$1,5 x c/Transaccion)			631	758	909	1.091	1.309	1.571	6.268	33.544	44.850	49.335	54.269
	Pagomiscuentas	PayPal (5,4% Vir d Transac)	5,4%	33,3%	86	124	157	184	204	236	990	6.257	9.664	14.740	21.126
		Paypal (\$0,2 x c/Transaccion)			84	101	121	145	175	209	836	6.257	9.664	14.740	21.126
	Comisiones Vendedores	s/Proveedores y Anunciantes	1,5%	100,0%	71	103	131	153	170	197	826	5.220	8.061	12.296	17.622
		TOTAL (con IVA)		100%	1.575	1.945	2.358	2.817	3.336	3.979	16.010	83.763	115.452	137.950	189.692
		IVA			273	338	409	489	579	691	2.779	14.537	20.037	23.942	32.922
		TOTAL (sin IVA)		100%	1.301	1.608	1.949	2.328	2.757	3.289	13.232	69.225	95.415	114.008	156.770

Escenario Optimista
DOLARES
Gastos Comerciales Variables

	Medio de Venta	Costo sobre la Transaccion	CV	% sobre total Vtas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Acumulado Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dinero Mail	Tarjetas Crédito	Credito (4,99% Vir d Transac)	4,99%	33,3%	88	129	166	195	217	252	1.048	7.067	10.840	16.531	23.693
		Credito (\$1,5 x c/Transaccion)			631	770	940	1.146	1.398	1.706	6.592	42.227	61.993	69.432	77.764
	PagoFácil, Rapipago	Transferecna Bancar (4% Vir d Transac)	4,0%	33,3%	70	104	133	157	174	202	840	5.665	8.690	13.251	18.992
		Transferecna Bancar (\$1,5 x c/Transaccion)			631	770	940	1.146	1.398	1.706	6.592	42.227	61.993	69.432	77.764
	Pagomiscuentas	PayPal (5,4% Vir d Transac)	5,4%	33,3%	95	140	180	211	235	273	1.134	7.648	11.731	17.889	25.639
		Paypal (\$0,2 x c/Transaccion)			84	103	125	153	186	227	879	5.630	8.266	9.258	10.369
	Comisiones Vendedores	s/Proveedores y Anunciantes	1,5%	100,0%	79	117	150	176	196	228	946	6.380	9.786	14.923	21.387
		TOTAL (con IVA)		100%	1.679	2.133	2.634	3.185	3.806	4.595	18.032	116.844	173.298	210.717	255.607
		IVA			273	338	409	489	579	691	2.779	14.537	20.037	23.942	32.922
		TOTAL (sin IVA)		100%	1.406	1.796	2.225	2.696	3.227	3.904	15.253	102.306	153.261	186.775	222.686

Escenario Pesimista
DOLARES
Gastos Comerciales Variables

	Medio de Venta	Costo sobre la Transaccion	CV	% sobre total Vtas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Acumulado Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dinero Mail	Tarjetas Crédito	Credito (4,99% Vir d Transac)	4,99%	33,3%	55	78	97	109	115	127	581	3.335	6.927	10.606	15.232
		Credito (\$1,5 x c/Transaccion)			379	398	418	438	460	483	2.576	7.067	7.955	8.274	8.605
	PagoFácil, Rapipago	Transferecna Bancar (4% Vir d Transac)	4,0%	33,3%	44	63	78	87	92	102	466	2.673	5.553	8.501	12.210
		Transferecna Bancar (\$1,5 x c/Transaccion)			379	398	418	438	460	483	2.576	7.067	7.955	8.274	8.605
	Pagomiscuentas	PayPal (5,4% Vir d Transac)	5,4%	33,3%	60	85	105	118	124	137	629	3.609	7.496	11.477	16.483
		Paypal (\$0,2 x c/Transaccion)			51	53	56	58	61	64	343	79	88	92	96
	Comisiones Vendedores	s/Proveedores y Anunciantes	1,5%	100,0%	50	71	87	98	104	115	525	3.011	6.253	9.574	13.750
		TOTAL (con IVA)		100%	1.018	1.145	1.258	1.348	1.416	1.512	7.696	26.841	42.229	56.797	74.980
		IVA			273	338	409	489	579	691	2.779	14.537	20.037	23.942	32.922
		TOTAL (sin IVA)		100%	744	807	848	859	837	821	4.917	12.304	22.191	32.855	42.058

Fuente: elaboración y datos propios

Amortización de la Inversión Inicial

En 3 años	Por período
Computadoras personales de escritorio	\$ 413
Monitores	\$ 124
Laptops	\$ 344
Tabletas para vendedores	\$ 1.102
Teléfonos celulares	\$ 551
Router	\$ 23
Impresoras Multifunción	\$ 92
En 10 años	Por período
Muebles	\$ 344
TOTAL (U\$S)	\$ 2.994

Fuente: elaboración y datos propios

ANEXO 7: Estudio de la consultora The Nielsen Company, “Global trust in advertising and brand messages”

Las encuestas realizadas por este estudio de la consultora TheNielsenCompany, “*Global trust in advertising and brandmessages*”, arrojaron los siguientes resultados:

TO WHAT EXTENT DO YOU TRUST THE FOLLOWING FORMS OF ADVERTISING?



GLOBAL AVERAGE - PERCENT COMPLETELY/SOMEWHAT TRUST

	FORM OF ADVERTISING	2013	2007	DIFFERENCE 2013 VS. 2007
	Recommendations from people I know	84%	78%	6%
	Branded websites	69%	60%	9%
	Consumer opinions posted online	68%	61%	7%
	Editorial content such as newspaper articles	67%	*	*
	Ads on TV	62%	56%	6%
	Brand sponsorships	61%	49%	12%
	Ads in newspapers	61%	63%	-2%
	Ads in magazines	60%	56%	4%
	Billboards and other outdoor advertising	57%	*	*
	Ads on radio	57%	54%	3%
	Emails I signed up for	56%	49%	7%
	Ads before movies	56%	38%	18%
	TV program product placements	55%	*	*
	Ads served in search engine results	48%	34%	14%
	Online video ads	48%	*	*
	Ads on social networks	48%	*	*
	Display ads on mobile devices	45%	*	*
	Online banner ads	42%	26%	16%
	Text ads on mobile phones	37%	18%	19%

Source: Nielsen Global Survey of Trust in Advertising, Q3 2007 and Q1 2013

*Not included in the Nielsen 2007 Global Survey

Fuente: Nielsen Global Survey of Trust in Advertising, Q3 2007 and Q1 2013

TO WHAT EXTENT DO YOU TAKE ACTION ON THE FOLLOWING FORMS OF ADVERTISING?



GLOBAL AVERAGE - PERCENT ALWAYS/SOMETIMES TAKE ACTION

	FORM OF ADVERTISING	TAKE ACTION	TRUST	DIFFERENCE ACTION VS. TRUST
	Recommendations from people I know	84%	84%	--
	Consumer opinions posted online	70%	68%	2%
	Ads on TV	68%	62%	6%
	Branded websites	67%	69%	-2%
	Ads in newspapers	65%	61%	4%
	Emails I signed up for	65%	56%	9%
	Editorial content such as newspaper articles	64%	67%	-3%
	Ads in magazines	62%	60%	2%
	Brand sponsorships	60%	61%	-1%
	TV program product placements	58%	55%	3%
	Billboards and other outdoor advertising	57%	57%	--
	Ads served in search engine results	57%	48%	9%
	Ads on radio	55%	57%	-2%
	Ads on social networks	55%	48%	7%
	Ads before movies	53%	56%	-3%
	Online video ads	52%	48%	4%
	Online banner ads	50%	42%	8%
	Display ads on mobile devices	49%	45%	4%
	Text ads on mobile phones	45%	37%	8%

Source: Nielsen Global Survey of Trust in Advertising, Q1 2013

Fuente: Nielsen Global Survey of Trust in Advertising, Q3 2007 and Q1 2013

ANEXO 8: Empresas competidoras actualmente existentes o potenciales

1) Mercado Libre (Argentina)

www.mercadolibre.com.ar

o Ranking Argentina: **5**

o Ranking Global: **570** (cayó 44 posiciones en los últimos 3 meses)

- o Título: "MercadoLibre Argentina - Donde comprar y vender de todo" (Longitud: 55 caracteres)
- o Descripción: "La comunidad de compra y venta online más grande de Latinoamérica" (Longitud: 66 caracteres)
- o URL: <http://mercadolibre.com.ar> (Longitud: 12 caracteres)
- o Servidor Web: hospedado en Argentina
- o % del tráfico a este sitio que viene de búsquedas en Motores de búsqueda: **18,9%** (cayó 1% en los últimos 3 meses)
- o Porcentaje de visitas al sitio que consta de un solo pageview ("Bounce rate"): **21,6%** (subió 16% en los últimos 3 meses)
- o Pageviews únicas diarias estimadas por visitante al sitio: **12,64** (subió 6,7% en los últimos 3 meses)
- o Tiempo diario estimado en el sitio por visitante (minutos y segundos): **11:07** (subió 3% en los últimos 3 meses)
- o Tiempo de carga promedio del sitio: **1.58 Segundos** – "Intermedio" (53% de los sitios son más rápidos)
- o PageRank de Google: **PR6**
- o Tamaño de pantalla: **91,8 Kb** (el promedio mundial es 320 Kb)

o Sitios visitados por los usuarios inmediatamente antes de este sitio:

- | | | |
|----|--|-------|
| 1) | google.com.ar | 19,4% |
| 2) | google.com | 7,9% |
| 3) | facebook.com | 7,1% |
| 4) | mercadolibre.com | 3,6% |
| 5) | google.es | 3,4% |

o Principales sitios que linkean con este sitio:

- | | |
|----|--|
| 1) | youtube.com |
| 2) | cina.com.cn |
| 3) | wikipedia.org |
| 4) | ebay.com |
| 5) | pinterest.com |

o Palabras clave de búsqueda que envían tráfico a este sitio:

- | | | |
|----|------------------------|--------|
| 1) | mercadolibre | 12.04% |
| 2) | mercado libre | 5.05% |
| 3) | mercadolibre argentina | 0.57% |
| 4) | destapaciones | 0.41% |
| 5) | mercadopago | 0.36% |

o Subdominios a donde van los usuarios dentro de este sitio:

- | | | |
|----|--|--------|
| 1) | listado.mercadolibre.com.ar | 71,59% |
| 2) | articulo.mercadolibre.com.ar | 55,32% |
| 3) | mercadolibre.com.ar | 48,00% |
| 4) | myaccount.mercadolibre.com.ar | 15,67% |
| 5) | questions.mercadolibre.com.ar | 12,08% |

o Total de sitios que linkean con este sitio: **5.419**

o MercadoLibre.com.ar es el 4º rastro online de Argentina con el mayor porcentaje de visitas desde los buscadores. Muchos de sus usuarios encuentran el sitio buscando palabras relevantes en Google, Bing, Yahoo! y otros.

o Reporte de Tráfico:

Visitantes Únicos Diarios: **1.793.588**
Páginas Vistas Diarias: **14.348.704**

o Análisis de la Página

- o Cabeceras H1: **1**
- o Cabeceras H2: **9**
- o Cabeceras H3: **7**
- o Cabeceras H4: **2**
- o Cabeceras H5: **5**
- o Cabeceras H6: **N/A**
- o Total IFRAMES: **N/A**
- o Total Imágenes: **75**
- o Google Adsense: **N/A**
- o Google Analytics: **UA-8863458-10**

o BackLinks desde Motores de Búsqueda: **6.701.878**

- o en Google Backlinks: **75**
- o en Bing Backlinks: **N/A**
- o en Alexa Backlinks: **3.779**
- o en Twitter: **2.275**

o "Pulso" en Redes Sociales

- o Facebook Shares: **7.753**
- o Facebook Likes: **6.163**
- o Facebook Comments: **1.829**
- o StumbleUpon: **110**
- o Twitter Count (Tweets): **14**
- o LinkedIn Shares: **14**
- o Delicious Shares: **158**
- o Google+: **10.656**

o Ratio Texto / HTML: **5.08 %**

- o Páginas indexadas en Google: **194.000.000**
- o Menciones en Google: **17.800.000**
- o Imágenes indexadas en Google: **84.000.000**
- o Páginas indexadas en Yahoo: **N/A**
- o Páginas indexadas en Bing: **N/A**

o Nube de palabras clave: cuotas (14); mercadolibre (6); mercadopago (5); favoritos (4); vender (4); ayuda (3); accesorios (3); cuenta (3); ahorra (3); entrega (2)

o Se han encontrado **60** imágenes en esta URL. Se han encontrado un total de **97** enlaces en página.

o Estimación del tráfico pagado a través de AdWords™ frente al tráfico orgánico (no pagado): **1%**

o Indicadores de Fiabilidad (por Google, McAfee, WOT™):

Confianza: **94%**
Privacidad: **94%**

Fiabilidad del proveedor: **94%**
Seguridad infantil: **93%**



2) Ala Maula (de eBay)

www.alamaula.com

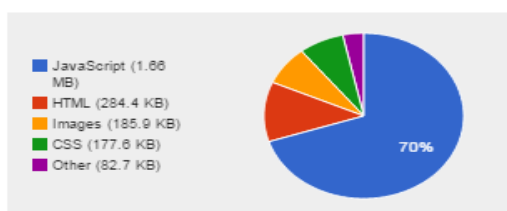
- **Ranking Argentina: 33**
- **Ranking Global: 3.307** (subió 1.859 posiciones en los últimos 3 meses)
- **Título:** "Clasificados Gratis en Argentina | alaMaula" (Longitud: 43 caracteres)
- **Descripción:** "Avisos Clasificados Gratis en Argentina, Compra y Vende articulos nuevos y usados en la red de portales de clasificados online de mayor crecimiento en Latinoamérica" (Longitud: 164 caracteres)
- **URL:** <http://alamaula.com> (Longitud: 8 caracteres)
- **Servidor Web:** hospedado en EE.UU. / Países Bajos
- **% del tráfico a este sitio que viene de búsquedas en Motores de búsqueda:** 21,7%
- **Porcentaje de visitas al sitio que consta de un solo pageview ("Bounce rate"):** 43,30% (subió 12% en los últimos 3 meses)
- **Pageviews únicas diarias estimadas por visitante al sitio:** 6,09 (subió 2% en los últimos 3 meses)
- **Tiempo diario estimado en el sitio por visitante (minutos y segundos):** 6:06 (cayó 3% en los últimos 3 meses)
- **Tiempo de carga promedio del sitio:** 2.561 Segundos – "Lento" (76% de los sitios son más rápidos)
- **PageRank de Google:** PR3
- **Tamaño de pantalla:** 74,5 Kb (el promedio mundial es 320 Kb)
- **Sitios visitados por los usuarios inmediatamente antes de este sitio:**
 - 1) google.com.ar 14,6%
 - 2) amazon.com 12,0%
 - 3) facebook.com 11,1%
 - 4) ask.com 6,4%
 - 5) googleadservices.com 4,4%
- **Palabras clave de búsqueda que envían tráfico a este sitio:**
 - 1) alamaula 60.99%
 - 2) mercadolibre argentina 5.58%
 - 3) ala maula 2.05%
 - 4) alamaula rosario 1.81%
 - 5) alamaula mendoza 1.17%
- **Reporte de Tráfico:**

Visitantes Únicos Diarios:	309.146
Páginas Vistas Diarias:	2.473.163
- **"Pulso" en Redes Sociales:**

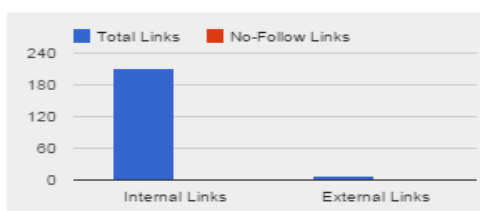
Facebook Shares:	7.460
Facebook Likes:	9.207
Facebook Comments:	971
StumbleUpon:	1
Twitter Count (Tweets):	666
LinkedIn Shares:	39
Delicious Shares:	N/A
Google+:	6.975
- **Análisis de la Página:**

Cabeceras H1:	1
Cabeceras H2:	N/A
Cabeceras H3:	23
Cabeceras H4:	1
Cabeceras H5:	0
Cabeceras H6:	N/A
Total IFRAMES:	1
Total Imágenes:	9
Google AdSense:	N/A
Google Analytics:	UA-9648575-1
- **Ratio Texto / HTML:** 8,4%
- **BackLinks desde Motores de Búsqueda:** 276.769
 - **en Google Backlinks:** 67
 - **en Bing Backlinks:** N/A
 - **en Alexa BackLinks:** 619
 - **en Twitter:** 16.163
- **Páginas indexadas en Google:** 2.282.191
- **Menciones en Google:** _____
- **Imágenes indexadas en Google:** _____
- **Páginas indexadas en Yahoo:** _____
- **Páginas indexadas en Bing:** _____
- **Nube de palabras clave:** ver (6); accesorios (4); san (4); alamaula (4); clasificados (4); usados (3); celulares (3); venta (3); autos (3); productos (3)
- Se han encontrado 9 imágenes en esta URL. Se han encontrado un total de 219 enlaces en página.
- Estimación del tráfico pagado a través de **AdWords™** frente al tráfico orgánico (no pagado): 0%
- **Indicadores de Fiabilidad (por Google, McAfee, WOT™):** Confianza: 63% Privacidad: 63% Fiabilidad del proveedor: 63% Seguridad infantil: 91%

Distribución de Recursos



Análisis de Enlaces en la Homepage



Título de la Página de alamaula.com

Clasificados Gratis en Argentina | alaMaula

Descripción Meta para alamaula.com

Avisos Clasificados Gratis en Argentina, Compra y Vende articulos nuevos y usados en la red de portales de clasificados online de mayor crecimiento en Latinoamérica

Meta Tags de alamaula.com

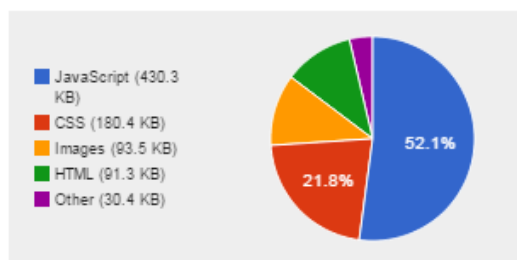
clasificados, avisos, publicar, gratis, compra, venta, argentina, servicios, inmuebles, autos

3) **OLX (Argentina)**

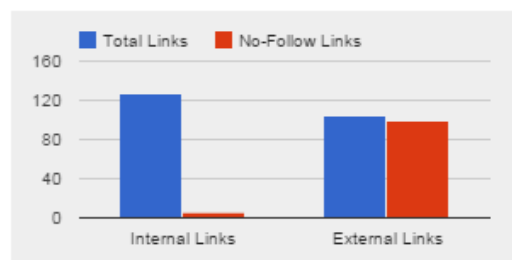
www.olx.com.ar

- **Ranking Argentina:** 45
 - **Ranking Global:** 6.421 (subió 680 posiciones en los últimos 3 meses)
 - **URL:** <http://olx.com.ar> (Longitud: 3 caracteres)
 - **Servidor Web:** hospedado en EE.UU.
 - **% del tráfico a este sitio que viene de búsquedas en Motores de búsqueda:** 22,0% (cayó 20% en los últimos 3 meses)
 - **Porcentaje de visitas al sitio que consta de un solo pageview ("Bounce rate"):** 27,7% (subió 25% en los últimos 3 meses)
 - **Pageviews únicas diarias estimadas por visitante al sitio:** 8,7 (subió 14% en los últimos 3 meses)
 - **Tiempo diario estimado en el sitio por visitante (minutos y segundos):** 8:11 (subió 2% en los últimos 3 meses)
 - **Tiempo de carga promedio del sitio:** 2.405 Segundos – "Lento" (74% de los sitios son más rápidos)
 - **Sitios visitados por los usuarios inmediatamente antes de este sitio:**
 - 1) google.com.ar 31,7%
 - 2) facebook.com 8,5%
 - 3) mercadolibre.com.ar 7,0%
 - 4) google.com 5,3%
 - 5) alamaula.com 5,9%
 - **Total de sitios que linkean con este sitio:** 693
 - **Principales sitios que linkean con este sitio:**
 - 1) wikipedia.org
 - 2) pinterest.com
 - 3) secureserver.net
 - 4) archive.org
 - 5) sourceforge.net
 - **Palabras clave de búsqueda que envían tráfico a este sitio:**
 - 1) olx 88.25%
 - 2) olx autos 0.33%
 - 3) olx la plata 0.24%
 - 4) olx bali 0.19%
 - 5) cordoba vende 0.15%
 - **Subdominios a donde van los usuarios dentro del sitio:**
 - 1) olx.com.ar 65,43%
 - 2) capitalfederal.olx.com.ar 16,20%
 - 3) capitalfederal-gba.olx.com.ar 9,31%
 - 4) laplata.olx.com.ar 8,20%
 - 5) buenosaires.olx.com.ar 6,24%
 - **Reporte de Tráfico:**
 - Visitantes Únicos Diarios:** 159.219
 - Páginas Vistas Diarias:** 1.273.752
 - **"Pulso" en Redes Sociales**
 - **Facebook Shares:** 9.753
 - **Facebook Likes:** 7.045
 - **Facebook Comments:** 593
 - **Twitter Count (Tweets):** 150
 - **LinkedIn Shares:** 324
 - **Delicious Shares:** 278
 - **Google+:** 290
 - **Análisis de la Página**
 - **Cabeceras H1:** 1
 - **Cabeceras H2:** 0
 - **Cabeceras H3:** 5
 - **Cabeceras H4:** 1
 - **Cabeceras H5:** 1
 - **Cabeceras H6:** 0
 - **Total IFRAMEs:** 0
 - **Total Imágenes:** 4
 - **Google Adsense:** N/A
 - **Google Analytics:** UA-137146-10
 - **Ratio Texto / HTML:** %
 - **BackLinks desde Motores de Búsqueda**
 - **en Google Backlinks:** 82
 - **en Bing Backlinks:** N/A
 - **en Alexa BackLinks:** 693
 - **Páginas indexadas en Google:** 935.000
 - **Menciones en Google:** _____
 - **Imágenes indexadas en Google:** _____
 - **Páginas indexadas en Yahoo:** _____
 - **Páginas indexadas en Bing:** _____
- **Indicadores de Fiabilidad (por Google, McAfee, WOT™):** Confianza: 80% Privacidad: 80% Fiabilidad del proveedor: 80% Seguridad infantil: 81%

Distribución de Recursos



Análisis de Enlaces en la Homepage



Título de la Página de olx.com.ar

Anuncios gratis en Argentina, anuncios clasificados en Argentina (Compra - Venta en Argentina, Motor en Argentina, Viviendas - Locales en Argentina, Comunidad en Argentina,...)

Descripción Meta para olx.com.ar

Argentina ofrece anuncios clasificados locales para trabajos, compras, ventas, inmuebles, servicios, y eventos - Publica tu clasificado gratis

Meta Tags de olx.com.ar

argentina, clasificados, anuncios clasificados, trabajos, en venta, inmuebles, servicios, eventos

4) ZonaJobs

www.zonajobs.com.ar

- **Ranking Argentina:** 152
- **Ranking Global:** 25.953 (cayó 8.312 posiciones en los últimos 3 meses)
- **Servidor Web:** hospedado en Argentina
- **% del tráfico a este sitio que viene de búsquedas en Motores de búsqueda:** 7,1% (subió 1% en los últimos 3 meses)
- **Porcentaje de visitas al sitio que consta de un solo pageview ("Bounce rate"):** 18,20% (subió 57% en los últimos 3 meses)
- **Pageviews únicas diarias estimadas por visitante al sitio:** 8,8 (cayó 11,08% en los últimos 3 meses)
- **Tiempo diario estimado en el sitio por visitante (minutos y segundos):** 6:46 (cayó 8,0% en los últimos 3 meses)
- **Tiempo de carga promedio del sitio:** 0.826 Segundos – "Veloz" (79% de los sitios son más rápidos)
- **Sitios visitados por los usuarios inmediatamente antes de este sitio:**

1)	google.com.ar	13,1%
2)	google.com	8,0%
3)	live.com	7,8%
4)	facebook.com	7,4%
5)	bumeran.com.ar	7,0%
- **Subdominios a donde van los usuarios dentro del sitio:**

1)	zonajobs.com.ar	96,91%
2)	expo.zonajobs.com.ar	9,16%
- **Palabras clave de búsqueda que envían tráfico a este sitio:**

1)	zonajobs	17.11%
2)	zona jobs	11.10%
3)	mercadolibre ar	7.47%
4)	sodimac	3.06%
5)	groupon argentina	2.87%
- **Total de sitios que linkean con este sitio:** 257
- **Principales sitios que linkean con este sitio:**

1)	secureserver.net
2)	archive.org
3)	sourceforge.net
4)	taringa.net
6)	examiner.com
- **Reporte de Tráfico**

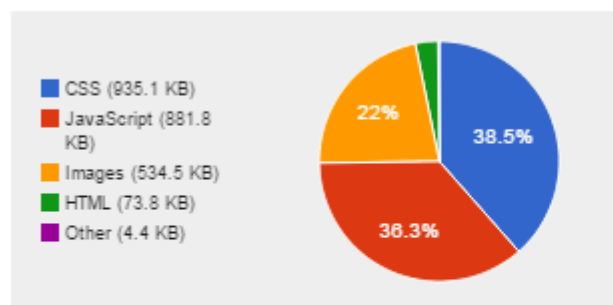
Visitantes Únicos Diarios:	37.075
Páginas Vistas Diarias:	222.450
- **Análisis de la Página**

Cabeceras H1:	N/A
Cabeceras H2:	5
Cabeceras H3:	6
Cabeceras H4:	N/A
Cabeceras H5:	N/A
Cabeceras H6:	N/A
Total IFRAMES:	2
Total Imágenes:	1
Google Adsense:	N/A
Google Analytics:	N/A
- **BackLinks desde Motores de Búsqueda**

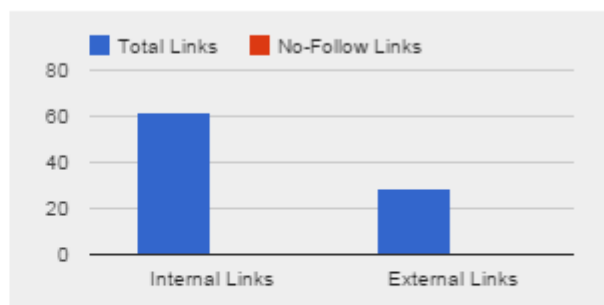
en Google Backlinks:	113
en Bing Backlinks:	N/A
en Alexa BackLinks:	257
- **"Pulso" en Redes Sociales**

Facebook Shares:	254
Facebook Likes:	72
Facebook Comments:	32
Twitter Count (Tweets):	2
LinkedIn Shares:	15
Delicious Shares:	N/A
Google+:	2.145
- **Páginas indexadas en Google:** 334.000
- **Menciones en Google:**
- **Imágenes indexadas en Google:**
- **Páginas indexadas en Yahoo:** N/A
- **Páginas indexadas en Bing:** N/A
- **Ratio Texto / HTML:** %

Distribución de Recursos



Análisis de Enlaces en la Homepage



Título de la Página de zonajobs.com.ar

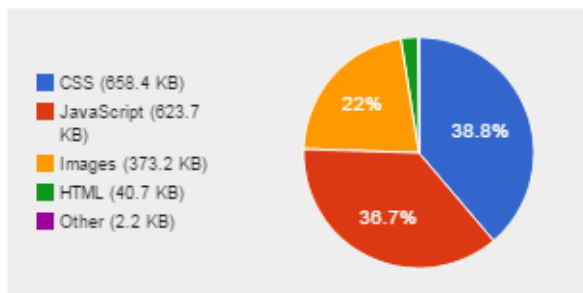
Buscar trabajo en ZonaJobs.com.ar - El sitio líder de empleo

5) Páginas Amarillas (Argentina)

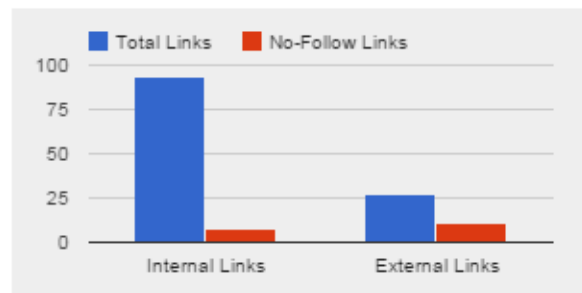
www.paginasamarillas.com.ar

- **Ranking Argentina: 276**
 - **Servidor Web:** hospedado en Argentina
 - **% del tráfico a este sitio que viene de búsquedas en Motores de búsqueda:** 35,2% (cayó 24,0% en los últimos 3 meses)
 - **Porcentaje de visitas al sitio que consta de un solo pageview ("Bounce rate"):** 50,3% (cayó 7% en los últimos 3 meses)
 - **Pageviews únicas diarias estimadas por visitante al sitio:** 2,32 (subió 0,4% en los últimos 3 meses)
 - **Tiempo diario estimado en el sitio por visitante (minutos y segundos):** 2:12 (subió 4% en los últimos 3 meses)
 - **Tiempo de carga promedio del sitio:** 2.733 Segundos – "Lento" (74% de los sitios son más rápidos)
- **Sitios visitados por los usuarios inmediatamente antes de este sitio:**
 - 1) google.com.ar 43,7%
 - 2) google.com 7,1%
 - 3) google.es 2,3%
 - 4) facebook.com
 - 5) mercadolibre.com.ar 1,2%
- **Subdominios a donde van los usuarios dentro de este sitio:**
 - 1) paginasamarillas.com.ar 99,8%
- **Reporte de Tráfico**
 - Visitantes Únicos Diarios:** 37.498
 - Páginas Vistas Diarias:** 224.988
- **"Pulso" en Redes Sociales**
 - **Facebook Shares:** 494
 - **Facebook Likes:** 107
 - **Facebook Comments:** 35
 - **Twitter Count (Tweets):** 84
 - **LinkedIn Shares:** 19
 - **Delicious Shares:** N/A
 - **Google+:** 75
- **Análisis de la Página**
 - **Cabeceras H1:** 1
 - **Cabeceras H2:** 6
 - **Cabeceras H3:** N/A
 - **Cabeceras H4:** N/A
 - **Cabeceras H5:** 1
 - **Cabeceras H6:** N/A
 - **Total IFRAMEs:** 1
 - **Total Imágenes:** 8
 - **Google Adsense:** N/A
 - **Google Analytics:** UA-121397-1
- **Ratio Texto / HTML:** %
- **BackLinks desde Motores de Búsqueda**
 - **en Google Backlinks:** 56
 - **en Bing Backlinks:** N/A
 - **en Alexa BackLinks:** 986
- **Páginas indexadas en Google:** 42.700.000
- **Menciones en Google:**
- **Imágenes indexadas en Google:**
- **Páginas indexadas en Yahoo:** N/A
- **Páginas indexadas en Bing:** N/A

Distribución de Recursos



Análisis de Enlaces en la Homepage



Título de la Página de paginasamarillas.com.ar

La guía de empresas, comercios y profesionales de Argentina - PaginasAmarillas.com.ar

Descripción Meta para paginasamarillas.com.ar

Páginas Amarillas es la guía de Empresas, Comercios, Servicios y Profesionales de Argentina. Lo que necesitas lo encuentras en PaginasAmarillas.com.ar. Encuentra solo lo que buscas.

6) **VivAvisos**

www.vivavisos.com.ar

- **Ranking Argentina: 277**
- **Ranking Global: 28.276** (cayó 187 posiciones en los últimos 3 meses)
- **% del tráfico a este sitio que viene de búsquedas en Motores de búsqueda: 24,3%** (subió 20% en los últimos 3 meses)
- **Porcentaje de visitas al sitio que consta de un solo pageview ("Bounce rate"): 29,8%** (cayó 13% en los últimos 3 meses)
- **Pageviews únicas diarias estimadas por visitante al sitio: 6,6** (subió 16% en los últimos 3 meses)
- **Tiempo diario estimado en el sitio por visitante (minutos y segundos): 6:03** (subió 21% en los últimos 3 meses)
- **Tiempo de carga promedio del sitio: 1.369 Segundos – "Veloz"** (39% de los sitios son más rápidos)
- **Sitios visitados por los usuarios inmediatamente antes de este sitio:**
 - 1) google.com.ar 20,8%
 - 2) google.com 12,5%
 - 3) olx.com.ar 5,3%
 - 4) yahoo.com 3,5%
 - 5) facebook.com 3,1%
- **Total de sitios que linkean con este sitio: 239**
- **Principales sitios que linkean con este sitio:**
 - 1) pinterest.com
 - 2) secureserver.net
 - 3) sourceforge.net
 - 4) sweetpage.com
 - 5) v9.com
- **Subdominios a donde van los usuarios dentro de este sitio:**
 - 1) vivavisos.com.ar 45,98%
 - 2) autos-usados.vivavisos.com.ar 15,75%
 - 3) search.vivavisos.com.ar 13,80%
 - 4) post.vivavisos.com.ar 10,45%
 - 5) servicios-eroticos.vivavisos.com.ar 10,41%

7) **Telexplorer**

www.telexplorer.com.ar

- **Ranking Argentina: 456**
- **Ranking Global: 43.089** (subió 6.647 posiciones en los últimos 3 meses)
- **% del tráfico a este sitio que viene de búsquedas en Motores de búsqueda: 18,4%** (cayó 29,0% en los últimos 3 meses)
- **Porcentaje de visitas al sitio que consta de un solo pageview ("Bounce rate"): 10,8%** (cayó 14% en los últimos 3 meses)
- **Pageviews únicas diarias estimadas por visitante al sitio: 5,0** (subió 40% en los últimos 3 meses)
- **Tiempo diario estimado en el sitio por visitante (minutos y segundos): 5:19** (subió 36% en los últimos 3 meses)
- **Tiempo de carga promedio del sitio: 1.489 Segundos – "Intermedio"** (43% de los sitios son más rápidos)
- **Sitios visitados por los usuarios inmediatamente antes de este sitio:**
 - 1) google.com.ar 38,0%
 - 2) google.com 5,1%
 - 3) facebook.com 4,8%
 - 4) telexplorer.com 3,8%
- **Total de sitios que linkean con este sitio: 179**
- **Principales sitios que linkean con este sitio:**
 - 1) secureserver.net
 - 2) github.io
 - 3) dmoz.org
 - 4) blogspot.ru
 - 5) taringa.net
- **Subdominios a donde van los usuarios dentro de este sitio:**
 - 1) telexplorer.com.ar 100%

8) **Mi Guía Argentina**

www.miquiargentina.com.ar

- **Ranking Argentina: 707**
- **Ranking Global: 72.668** (cayó 9.051 posiciones en los últimos 3 meses)
- **% del tráfico a este sitio que viene de búsquedas en Motores de búsqueda: 31,2%** (cayó 10% en los últimos 3 meses)
- **Porcentaje de visitas al sitio que consta de un solo pageview ("Bounce rate"): 58,6%** (cayó 7% en los últimos 3 meses)
- **Pageviews únicas diarias estimadas por visitante al sitio: 1,7** (cayó 9,42% en los últimos 3 meses)
- **Tiempo diario estimado en el sitio por visitante (minutos y segundos): 1:35** (cayó 20% en los últimos 3 meses)
- **Tiempo de carga promedio del sitio: 1.642 Segundos – "Intermedio"** (52% de los sitios son más rápidos)
- **Sitios visitados por los usuarios inmediatamente antes de este sitio:**
 - 1) google.com.ar 50,5%
 - 2) google.com 5,0%
 - 3) mercadolibre.com.ar 4,1%
 - 4) argentino.com.ar 3,2%
- **Total de sitios que linkean con este sitio: 355**
- **Principales sitios que linkean con este sitio:**
 - 1) secureserver.net
 - 2) sourceforge.net
 - 3) blogspot.de
 - 4) blogspot.ru
 - 5) aliexirs.ir
- **Subdominios a donde van los usuarios dentro de este sitio:**
 - 1) miquiargentina.com.ar 61,92%
 - 2) guia-buenos-aires.miquiargentina.com.ar 25,49%
 - 3) guia-capital-federal.miquiargentina.com.ar 7,86%

9) **BuenAcuerdo.com.ar** (ex SegundaMano) www.buenacuerdo.com.ar

- **Ranking Argentina: 1.240**
- **Ranking Global: 87.777** (subió 8.125 posiciones en los últimos 3 meses)

- % del tráfico a este sitio que viene de búsquedas en Motores de búsqueda: **8,6%** (cayó 61% en los últimos 3 meses)
- Porcentaje de visitas al sitio que consta de un solo pageview ("Bounce rate"): **41,1%** (cayó 21% en los últimos 3 meses)
- Pageviews únicas diarias estimadas por visitante al sitio: **4,7** (subió 2% en los últimos 3 meses)
- Tiempo diario estimado en el sitio por visitante (minutos y segundos): **4:31** (subió 57% en los últimos 3 meses)
- Tiempo de carga promedio del sitio: **0.829 Segundos** – "Muy Veloz" (17% de los sitios son más rápidos)

○ **Sitios visitados por los usuarios inmediatamente antes de este sitio:**

1)	google.com.ar	17,0%
2)	alamaula.com	6,7%
3)	leboncoin.fr	6,7%
4)	google.com	4,4%

○ **Subdominios a donde van los usuarios dentro de este sitio:**

1)	buenacuerdo.com.ar	100%
----	--	------

○ **Total de sitios que linkean con este sitio: 153**

○ **Principales sitios que linkean con este sitio:**

1)	secureserver.net
2)	berniaga.com
3)	mercadolibre.com.ar
4)	avito.ma
5)	taringa.net

10) **Evisos Clasificados Online**

www.evisos.com.ar

- **Ranking Argentina: 1.245**
- **Ranking Global: 102.257** (subió 52 posiciones en los últimos 3 meses)

- % del tráfico a este sitio que viene de búsquedas en Motores de búsqueda: **29,4%** (subió 14% en los últimos 3 meses)
- Porcentaje de visitas al sitio que consta de un solo pageview ("Bounce rate"): **45,4%** (cayó 17% en los últimos 3 meses)
- Pageviews únicas diarias estimadas por visitante al sitio: **1,7** (cayó 4,92% en los últimos 3 meses)
- Tiempo diario estimado en el sitio por visitante (minutos y segundos): **2:10** (subió 19% en los últimos 3 meses)
- Tiempo de carga promedio del sitio: **1.516 Segundos** – "Intermedio" (44% de los sitios son más rápidos)

○ **Sitios visitados por los usuarios inmediatamente antes de este sitio:**

1)	google.com.ar	34,5%
2)	alamaula.com	3,6%
3)	yahoo.com	3,6%

○ **Subdominios a donde van los usuarios dentro de este sitio:**

1)	evisos.com.ar	44,41%
2)	buenosaires.evisos.com.ar	30,07%
3)	capitalfederal.evisos.com.ar	12,37%
4)	cordoba.evisos.com.ar	8,64%
5)	post.evisos.com.ar	7,82%

○ **Total de sitios que linkean con este sitio: 355**

○ **Principales sitios que linkean con este sitio:**

1)	pinterest.com
2)	secureserver.net
3)	blogspot.de
4)	mercadolibre.com.ar
5)	taringa.net

11) **Grippe**

www.grippe.com

- **Ranking Argentina: 1.960**
- **Ranking Global: 77.103** (subió 6.417 posiciones en los últimos 3 meses)

- % del tráfico a este sitio que viene de búsquedas en Motores de búsqueda: **33,7%** (subió 43% en los últimos 3 meses)
- Porcentaje de visitas al sitio que consta de un solo pageview ("Bounce rate"): **56,4%** (subió 31% en los últimos 3 meses)
- Pageviews únicas diarias estimadas por visitante al sitio: **1,90** (cayó 51,28% en los últimos 3 meses)
- Tiempo diario estimado en el sitio por visitante (minutos y segundos): **1:30** (cayó 58% en los últimos 3 meses)
- Tiempo de carga promedio del sitio: **1.532 Segundos** – "Intermedio" (45% de los sitios son más rápidos)

○ **Sitios visitados por los usuarios inmediatamente antes de este sitio:**

1)	amazon.com	11,2%
2)	grippe.com/user/login	6,7%
3)	google.com	6,4%
4)	google.com.ar	6,4%
5)	ask.com	5,5%

○ **Subdominios a donde van los usuarios dentro de este sitio:**

1)	grippe.com	100%
----	--	------

○ **Total de sitios que linkean con este sitio: 1.810**

○ **Principales sitios que linkean con este sitio:**

1)	google.com
2)	facebook.com
3)	youtube.com
4)	yahoo.com
2)	baidu.com

12) **TodoAr**

www.todoar.com.ar

- **Ranking Argentina: 3.294**
- **Ranking Global: 165.912** (cayó 48.790 posiciones en los últimos 3 meses)
- **% del tráfico a este sitio que viene de búsquedas en Motores de búsqueda: 27,6%** (cayó 14% en los últimos 3 meses)
- **Porcentaje de visitas al sitio que consta de un solo pageview ("Bounce rate"):** 27,6% (cayó 9% en los últimos 3 meses)
- **Pageviews únicas diarias estimadas por visitante al sitio:** 3,4 (cayó 17,43% en los últimos 3 meses)
- **Tiempo diario estimado en el sitio por visitante (minutos y segundos):** 2:44 (cayó 25% en los últimos 3 meses)
- **Tiempo de carga promedio del sitio:** 1.545 Segundos – "Intermedio" (45% de los sitios son más rápidos)
- **Sitios visitados por los usuarios inmediatamente antes de este sitio:**
 - 1) google.com.ar 9,1%
 - 2) bing.com 5,5%
 - 3) google.com 5,5%
 - 4) yahoo.com 4,9%
- **Total de sitios que linkean con este sitio: 940**
- **Principales sitios que linkean con este sitio:**
 - 1) wikipedia.org
 - 2) pinterest.com
 - 3) ancestry.com
 - 4) sourceforge.net
 - 5) blogspot.de
- **Subdominios a donde van los usuarios dentro de este sitio:**
 - 1) todoar.com.ar 99,60%

13) **Buscapé**

www.buscapé.com.ar

- **Ranking Argentina: 3.509**
- **Ranking Global: 209.226** (cayó 21.125 posiciones en los últimos 3 meses)
- **% del tráfico a este sitio que viene de búsquedas en Motores de búsqueda: 19,7%** (subió 41,0% en los últimos 3 meses)
- **Porcentaje de visitas al sitio que consta de un solo pageview ("Bounce rate"):** 22,40% (cayó 48% en los últimos 3 meses)
- **Pageviews únicas diarias estimadas por visitante al sitio:** 2,5 (subió 4,0% en los últimos 3 meses)
- **Tiempo diario estimado en el sitio por visitante (minutos y segundos):** 1:24 (subió 12,0% en los últimos 3 meses)
- **Tiempo de carga promedio del sitio:** N/A
- **Sitios visitados por los usuarios inmediatamente antes de este sitio:**
 - 1) google.com.ar 18,5%
- **Total de sitios que linkean con este sitio: 110**
- **Principales sitios que linkean con este sitio:**
 - 1) securerserver.net
 - 2) github.io
 - 3) mercadolibre.com.ar
 - 4) buscape.com
 - 5) lomadee.com
- **Subdominios a donde van los usuarios dentro de este sitio:**
 - 1) buscape.com.ar 83,01%
 - 2) tracker.buscape.com.ar 23,73%

14) **¡Qué Barato!**

www.quebarato.com.ar

- **Ranking Argentina: 3.748**
- **Ranking Global: 234.285** (subió 4.023 posiciones en los últimos 3 meses)
- **% del tráfico a este sitio que viene de búsquedas en Motores de búsqueda: 42,0%** (subió 6% en los últimos 3 meses)
- **Porcentaje de visitas al sitio que consta de un solo pageview ("Bounce rate"):** 59,1% (cayó 10% en los últimos 3 meses)
- **Pageviews únicas diarias estimadas por visitante al sitio:** 1,6 (cayó 15,87% en los últimos 3 meses)
- **Tiempo diario estimado en el sitio por visitante (minutos y segundos):** 1:16 (subió 3% en los últimos 3 meses)
- **Tiempo de carga promedio del sitio:** N/A
- **Sitios visitados por los usuarios inmediatamente antes de este sitio:**
 - 1) google.com.ar 31,0%
- **Total de sitios que linkean con este sitio: 75**
- **Principales sitios que linkean con este sitio:**
 - 1) securerserver.net
 - 2) sourceforge.net
 - 3) wordreference.com
 - 4) taringa.net
 - 5) lomadee.com
- **Subdominios a donde van los usuarios dentro de este sitio:**
 - 1) quebarato.com.ar 53,59%
 - 2) images.quebarato.com.ar 16,85%
 - 3) buenosaires.quebarato.com.ar 8,82%

15) **Nexo Local**

www.nexolocal.com.ar

- **Ranking Argentina: 3.994**
- **Ranking Global: 268.342** (cayó 15.750 posiciones en los últimos 3 meses)
- **% del tráfico a este sitio que viene de búsquedas en Motores de búsqueda: 31,50%** (subió 40,0% en los últimos 3 meses)
- **Porcentaje de visitas al sitio que consta de un solo pageview ("Bounce rate"):** 52,10% (cayó 17,0% en los últimos 3 meses)
- **Pageviews únicas diarias estimadas por visitante al sitio:** 1,8 (subió 5,0% en los últimos 3 meses)
- **Tiempo diario estimado en el sitio por visitante (minutos y segundos):** 1:12 (cayó 35,0% en los últimos 3 meses)
- **Tiempo de carga promedio del sitio:** N/A
- **Sitios visitados por los usuarios inmediatamente antes de este sitio:**
 - 1) google.com.ar 25,8%
- **Principales sitios que linkean con este sitio:**
 - 1) wikipedia.org
 - 2) reddit.com
 - 3) securerserver.net
 - 4) softonic.com
 - 5) engadget.com
- **Subdominios a donde van los usuarios dentro de este sitio:**
 - 1) nexolocal.com.ar 25,05%
- **Total de sitios que linkean con este sitio: 95**

- 16) **LoCanto** www.locanto.com.ar
- **Ranking Argentina: 5.348** ○ **Ranking Global: 245.885** (subió 116.157 posiciones en los últimos 3 meses)
 - **% del tráfico a este sitio que viene de búsquedas en Motores de búsqueda: 13,70%** (cayó 25,0% en los últimos 3 meses)
 - **Porcentaje de visitas al sitio que consta de un solo pageview ("Bounce rate"): 27,40%** (cayó 30,0% en los últimos 3 meses)
 - **Pageviews únicas diarias estimadas por visitante al sitio: 6,5** (subió 110,0% en los últimos 3 meses)
 - **Tiempo diario estimado en el sitio por visitante (minutos y segundos): 3:54** (subió 18,0% en los últimos 3 meses)
 - **Tiempo de carga promedio del sitio: N/A**
 - **Sitios visitados por los usuarios inmediatamente antes de este sitio:**
 - 1) locanto.info 18,2%
 - 2) google.com.ar 16,4%
 - **Subdominios a donde van los usuarios dentro de este sitio:**
 - 1) locanto.com.ar 25,95%
 - **Total de sitios que linkean con este sitio: 68**
 - **Principales sitios que linkean con este sitio:**
 - 1) secureserver.net
 - 2) aliexirs.ir
 - 3) taringa.net
 - 4) savenkeep.com
 - 5) stuffgate.com

- 17) **Anuncios Gratis** <http://anunciosgratis.com.ar>
- **Ranking Argentina: 6.345** ○ **Ranking Global: 330.338** (cayó 45.866 posiciones en los últimos 3 meses)
 - **% del tráfico a este sitio que viene de búsquedas en Motores de búsqueda: 39,60%** (subió 33,0% en los últimos 3 meses)
 - **Porcentaje de visitas al sitio que consta de un solo pageview ("Bounce rate"): 39,60%** (cayó 13,0% en los últimos 3 meses)
 - **Pageviews únicas diarias estimadas por visitante al sitio: 3,9** (subió 60,0% en los últimos 3 meses)
 - **Tiempo diario estimado en el sitio por visitante (minutos y segundos): 2:56** (subió 26,0% en los últimos 3 meses)
 - **Tiempo de carga promedio del sitio: N/A**
 - **Sitios visitados por los usuarios inmediatamente antes de este sitio:**
 - 1) google.com.ar 28,6%
 - **Subdominios a donde van los usuarios dentro de este sitio:**
 - 1) anunciosgratis.com.ar 43,94%
 - **Total de sitios que linkean con este sitio: 191**
 - **Principales sitios que linkean con este sitio:**
 - 1) secureserver.net
 - 2) github.io
 - 3) blogspot.ru
 - 4) taringa.net
 - 5) webnode.es

- 18) **Habitissimo** www.habitissimo.com.ar
- **Ranking Argentina: 7.768** ○ **Ranking Global: 391.333** (cayó 187.149 posiciones en los últimos 3 meses)
 - **% del tráfico a este sitio que viene de búsquedas en Motores de búsqueda: 21,60%** (subió 83,0% en los últimos 3 meses)
 - **Porcentaje de visitas al sitio que consta de un solo pageview ("Bounce rate"): 48,60%** (subió 77,0% en los últimos 3 meses)
 - **Pageviews únicas diarias estimadas por visitante al sitio: 3,3** (cayó 25,62% en los últimos 3 meses)
 - **Tiempo diario estimado en el sitio por visitante (minutos y segundos): 2:20** (cayó 46,0% en los últimos 3 meses)
 - **Tiempo de carga promedio del sitio: N/A**
 - **Sitios visitados por los usuarios inmediatamente antes de este sitio:**
 - 1) google.com.ar 25,0%
 - **Subdominios a donde van los usuarios dentro de este sitio:**
 - 1) habitissimo.com.ar 90,48%
 - **Total de sitios que linkean con este sitio: 191**
 - **Principales sitios que linkean con este sitio:**
 - 1) secureserver.net
 - 2) aliexirs.ir
 - 3) lanacion.com.ar
 - 4) stuffgate.com
 - 5) domainvader.com

Además de las empresas mencionadas, hay otras que participan en el mercado argentino pero con una participación intrascendente. Entre estas, podemos mencionar:

- **Maridos A Domicilio** www.maridos-a-domicilio.com
- **Tu Casa en Orden** www.tucasaenorden.com.ar
- **To2Clasificados** www.to2clasificados.com.ar
- **Clasificados-Gratis.com.ar** <http://clasificados-gratis.com.ar>
- **Avisos En La Web** www.avisosenlaweb.com
- **Toodo!** www.toodo.com.ar
- **Redcomserver** <http://redcomser.com.ar>

Fuente: todos los datos presentados han sido relevados durante los meses de septiembre de 2014 y febrero de 2015 de fuentes como Alexa.com, <https://siteanalytics.compete.com>, SobreInternet.com, WebStatsDomain.org, Woorank.com, Viunk.es, Rankier.es y otros.

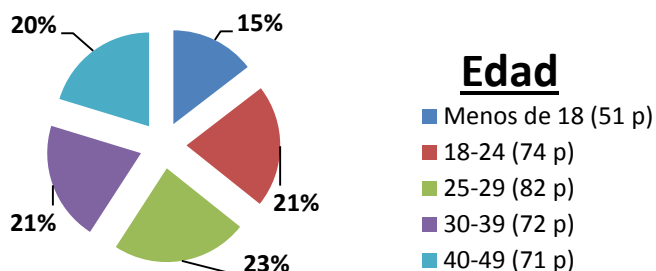
ANEXO 9: Encuestas

Entre los meses de septiembre y noviembre de 2014 se llevaron a cabo 2 encuestas: **a)** una (online o en persona) a usuarios potenciales del servicio que propone InfoServ (403 encuestados), y **b)** otra encuesta (en persona o por e-mail) a proveedores de servicios (52 encuestados). Ambos grupos representan al Área Metropolitana de la ciudad de Buenos Aires. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Encuesta online a usuarios potenciales del servicio que propone InfoServ. (403 encuestados)

1) **Sexo de los encuestados:** 52% Hombres y 48 % Mujeres

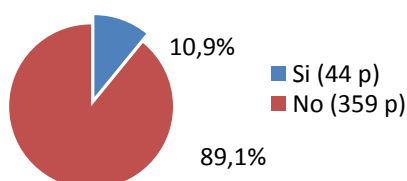
2) **Edad de los encuestados:**



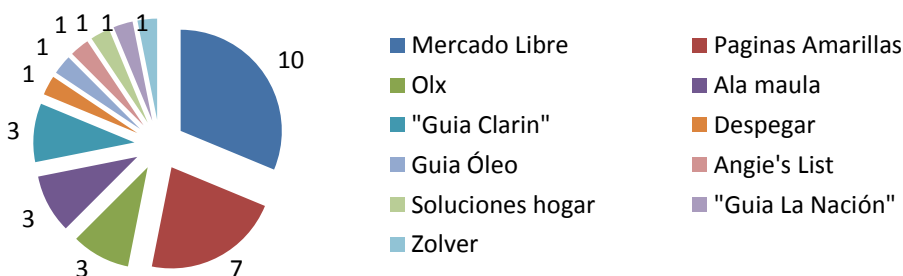
3) **Cuando ud. necesita hacer un arreglo en su hogar o necesita contactar a un proveedor de otro tipo de servicios, y no conoce aún a alguno de su confianza, ¿cómo resuelve ud. el problema?** (Posibilidad de respuestas múltiples)

- 86,3% Pido recomendación a algún conocido (amigos, familiares u otros) que haya usado el servicio
- 28,8% Pregunto al encargado del edificio/consorcio
- 26,7% Busco en internet (usando un buscador como Google, Bing, Yahoo, u otro)
- 11,6% Busco en algún listado provisto anteriormente (guía de Páginas Amarillas, cartillas de prepagas, etc.)
- 7,5% Busco en listados de internet en un sitio web especializado en dichos de prestadores de servicios
- 2,1% Otro

4) **¿Conoce ud. algún sitio web o aplicación para dispositivos móviles que brinde dicha información, sea o no ud. usuario del mismo?**



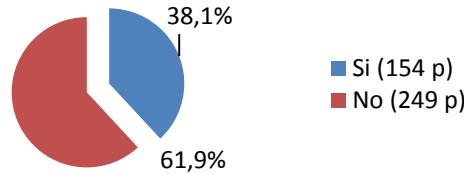
5) **¿Cuál/es?**



6) **¿Cómo se enteró ud. de la existencia de dicho sitio / aplicación para dispositivos móviles?** (Posibilidad de respuestas múltiples)

- 63.6% Boca en boca
- 59.1% Publicidad gráfica (revistas, diarios, etc.)
- 50.0% Publicidad en internet (Banners y anuncios publicitarios, etc.)
- 27.3% Publicidad en TV abierta
- 27.3% Publicidad en TV por Cable
- 18.2% Publicidad en la vía pública (carteles, volantes, etc.)
- 9.1% Publicidad por Correo electrónico (e-mail)
- 9.1% Radio y Otros

7) ¿Es ud. usuario de alguno de esos sitios / aplicaciones móviles?

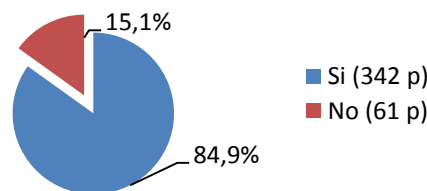


8) Ud. NO es usuario de estos sitios / aplicaciones móviles porque (Posibilidad de respuestas múltiples):

- 64.1% *Desconocía su existencia*
- 22.9% *No uso internet para esas cosas*
- 26.0% *No confío en ellos porque no dicen mucho de la gente que ofrece sus servicios solo un número de teléfono o e-mail*
- 3.1% *Tuve (o algún conocido tuvo) malas experiencias con sitios similares*
- 2.3% *Otro*

En este momento, se da al encuestado una explicación acerca de las características fundamentales del sitio web / aplicación propuestos.

9) ¿Usaría ud. un sitio como el ofrecido para informarse sobre prestadores de servicios?

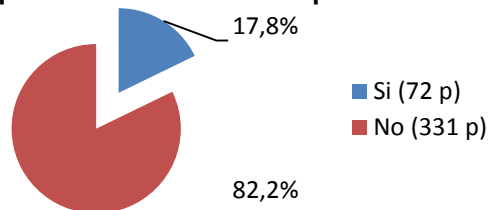


10) A los no interesados (61 p, 15,1% del total) se les preguntó:

Ud. no se interesa por la propuesta ofrecida porque (Posibilidad de respuestas múltiples):

- 57.1% (8,6% del total encuestado) *No confío en las recomendaciones y valoraciones de usuarios desconocidos*
- 47.6% (7,2 % del total encuestado) *No confío en la transparencia del sitio para manipular la información brindada*
- 23.8% (3,6 % del total encuestado) *Nunca se me ocurrió usar internet para esas cosas*
- 4.8% (0,7 % del total encuestado) *Los sitios que conozco no me resultaron útiles/prácticos*
- 0% (0,0 % del total encuestado) *Otro*

11) ¿Está ud. dispuesto a pagar una por membresía mensual por acceder a este sitio?



12) Considerando que el servicio le fuera útil y confiable, ¿cuánto estaría ud. dispuesto a pagar por esa membresía?

- 37,5% *Nada*
- 59,1% *0,1 \$ a 2,0\$ por mes*
- 8,3% *2,1 \$ a 4,0\$ por mes*
- 8,3% *4,1 \$ a 10,0\$ por mes*
- 12,5% *10,1 \$ a 15,0\$ por mes*
- 27,1% *15,1 \$ a 25,0\$ por mes*
- 8,3% *Más de 25 \$ por mes*

13) Para maximizar su interés en el sitio web / aplicación que le ofrecemos, y suponiendo que su uso es libre y gratuito, ¿qué información le gustaría que apareciera en la ficha de cada uno de los prestadores listados que ofrecen sus servicios? (Posibilidad de respuestas múltiples)

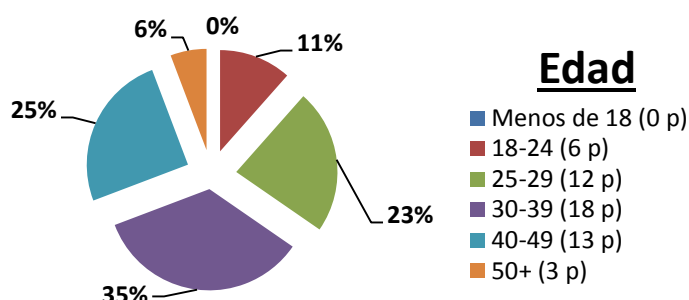
- 87.7% Área de cobertura geográfica (zona en la que prestan sus servicios)
- 87.7% CV, experiencia y/o certificaciones profesionales
- 86.3% Información de contacto
- 82.2% Nombre y Apellido
- 67.1% Fotos/Videos de trabajos anteriores
- 31.5% DNI
- 27,4% Otros. Entre los más repetidos se incluyen: reseñas, recomendaciones y calificaciones de usuarios, cantidad de gente que contrato sus servicios y un puntaje que le otorgaron estos usuarios, referencias, disponibilidad de día y hora, ranking en base a los comentarios de los usuarios, presupuestos interactivos, links a otras páginas del prestador, contacto de clientes anteriores para certificar que es cierto lo que dice y como trabaja.

Encuesta escrita a proveedores de servicios (52 encuestados)

Se tomó un universo de 52 personas que se dedican profesionalmente a proveer servicios como los listados en InfoServ en el área metropolitana de Buenos Aires. Se encuestaron 5 pintores, 5 trabajadores de la construcción, 4 gasistas matriculados, 5 electricistas, 3 carpinteros y 2 fabricantes de muebles, 6 profesores particulares de idiomas y de apoyo para materias universitarias, 3 traductores públicos, 4 abogados con prácticas privadas, 3 contadores y 2 consultores financieros, 3 profesionales de terapias físicas a domicilio (masajistas y terapias alternativas), 4 paseadores de perros y 3 organizadores de eventos (wedding planners y baby showers).

1) Sexo de los encuestados: 79% Hombres y 21 % Mujeres

2) Edad de los encuestados:



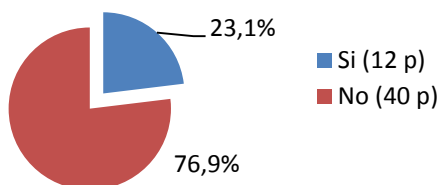
3) ¿Cómo resuelve ud. el problema de difundir su oferta? (Posibilidad de respuestas múltiples)

- 34,6% Anuncio en listados de proveedores de servicios de 3^{os} (guía de Páginas Amarillas, cartillas de prepagas, etc.)
- 32,7% Anuncio en la vía pública (carteles, volantes, etc.)
- 23,1% Anuncio en avisos clasificados de medios gráficos (diarios y revistas)
- 11,5% Anuncio en listados de internet en un sitio web especializado en dichos de prestadores de servicios
- 19,2% Otro

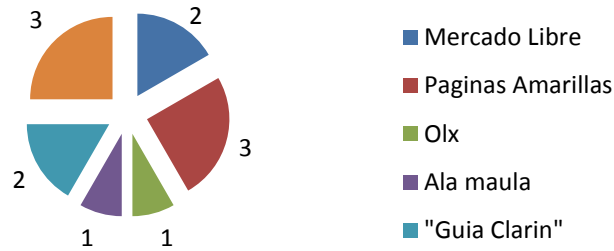
4) ¿Cómo llegan a ud. sus clientes? (Posibilidad de respuestas múltiples)

- 88,5% Recomendación de algún conocido del cliente (amigos, familiares, otros) que haya usado el servicio
- 48,1% Por derivación de algún conocido/contacto mío
- 13,5% Como respuesta a un aviso clasificado o listado de proveedores (internet o gráfica)

5) ¿Conoce ud. algún sitio web o aplicación para dispositivos móviles que brinde dicha información, sea o no ud. usuario del mismo?



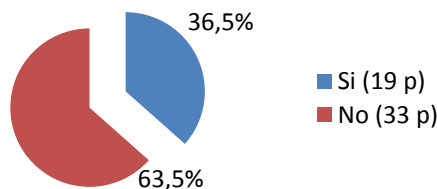
6) ¿Cuál/es?



7) ¿Cómo se enteró ud. de la existencia de dicho sitio / aplicación para dispositivos móviles? (Posibilidad de respuestas múltiples)

- 33,3% Publicidad gráfica (revistas, diarios, etc.)
- 25% Boca en boca
- 16,7% Publicidad en internet (Banners y anuncios publicitarios, etc.)
- 8,3% Publicidad en TV abierta
- 8,3% Publicidad en TV por Cable
- 8,3% Radio y Otros

8) ¿Es ud. usuario de alguno de esos sitios / aplicaciones móviles para difundir su oferta?

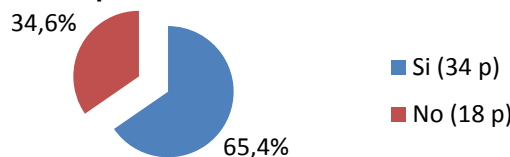


9) Ud. NO es usuario de estos sitios / aplicaciones móviles porque (Posibilidad de respuestas múltiples):

- 30,3% Desconocía su existencia o no sabía del uso de internet para esas cosas
- 24,2% No me hace falta, me va bien como estoy
- 9,1% Tuve (o algún conocido tuvo) malas experiencias con sitios similares
- 15,2% Otro

En este momento, se da al encuestado una explicación acerca de las características fundamentales del sitio web / aplicación propuestos.

10) ¿Usaría ud. un sitio como el ofrecido para realizar su oferta de servicios?

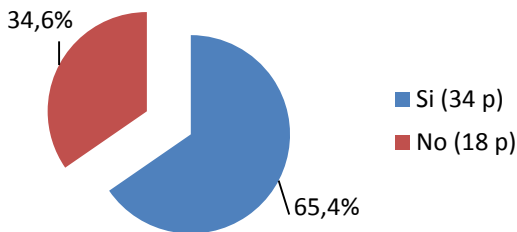


11) A los no interesados (18 p, 34,6% del total) se les preguntó:

Ud. no se interesa por la propuesta ofrecida porque (Posibilidad de respuestas múltiples):

- 72.2% (25% del total encuestado) La gente deja comentarios muy dañinos en los foros y no hay forma de cuidar la imagen de uno, más cuando son desconocidos.
- 66.7% (23,1 % del total encuestado) Los sitios que conozco no me permiten diferenciar mi oferta de la de múltiples otros prestadores de servicios, y parecemos todos igual de buenos o malos.
- 55.6% (19,2 % del total encuestado) No confío en la transparencia del sitio para manipular la información brindada
- 33.3% (11,5 % del total encuestado) Nunca se me ocurrió usar internet para esas cosas
- 2.22% (3,8 % del total encuestado) Otro

12) ¿Está ud. dispuesto a pagar una por membresía mensual por ofrecer sus servicios en este sitio?



13) Considerando que el servicio le fuera útil y confiable, ¿cuánto estaría ud. dispuesto a pagar por esa membresía?

- 44,11 % Nada
- 23.5 % 0,1 \$ a 50\$ por mes
- 14.7 % 50,1 \$ a 100\$ por mes
- 2,9 % 100,1 \$ a 200\$ por mes
- 0,0 % Más de 200 \$ por mes
- 14.7 % Pagaría sólo un porcentaje proporcional a los resultados obtenidos (Ej: \$10 por c/derivación)

14) Para maximizar su interés en el sitio web / aplicación que le ofrecemos, ¿qué características incorporaría al mismo para sentirse a gusto ofreciendo sus servicios? (Posibilidad de respuestas múltiples)

- 86.5% Un sistema eficiente y honesto de fiscalización de reseñas para evitar el abuso y el descrédito infundado
- 59,6% Tener una ficha/perfil con posibilidades multimedia que permitiera volcar abundantes detalles de la calidad de mi trabajo y experiencia
- 44.2% Poder hacer modificaciones a mi ficha/perfil instantáneamente
- 35.2% Una plataforma del sitio que permitiera un ida y vuelta fluido y útil con el interesado (presupuestos online, hipervínculos con otros sitios del prestador, etc.)
- 16.7% Otros

ANEXO 10: Promoción y Publicidad: Detalles

Radios: Ranking general en Área Metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires

Emisora	Rating %	Reach %	Share %
Mitre (LR6)	2,35	11,71	12,93
Pop Radio 101.5	1,73	11,06	9,5
LA 100	1,5	11,8	8,26
Metro 95.1	1,27	8	7
Aspen	1,11	9,5	6,11
Radio 10 (LRL 710)	1	7,25	5,51
Radio Disney	0,94	9,37	5,14
Los 40 Principales	0,85	8,32	4,69
Radio La Red	0,79	6,21	4,37
Mega 98.3	0,6	6,1	3,3
Vale 97.5	0,57	4,97	3,11
Rock And Pop	0,47	4,85	2,56
TKM RADIO	0,44	4,85	2,44
Continental (LS4)	0,42	3,58	2,29
LA 101 / Radio Latina	0,4	3,81	2,19
Radio Nacional (LRA)	0,38	2,47	2,1
Del Plata (LS10)	0,3	2,69	1,65
NACIONAL ROCK	0,14	2	0,77
ESPN 1079	0,14	1,82	0,75
RQP 97.1	0,12	1,02	0,65
Nacional Folclorica	0,12	1,04	0,64
America (LR9)	0,09	0,96	0,51
Blue 100.7	0,09	1,04	0,49
Belgrano AM 950	0,07	0,84	0,38
Nacional Clasica	0,06	0,64	0,35
Otras FM	1,53	11,64	8,43
Otras AM	0,27	2,18	1,51
No Identificada pero FM	0,32	2,19	1,77
No Identificada pero AM	0,06	0,64	0,33
Otras No Identificadas	0,05	0,67	0,27
Encendido AM+FM	18,2	72,67	100

AMs
 FMs

Fuente: elaboración propia sobre datos de Ibope, 2014.

La radio conforma, junto a la Tv Abierta y la Vía Pública, los sistemas de mayor alcance. 8 de cada 10 personas en Capital Federal y GBA escuchan radio en algún momento del día. Alcanza 6.133.070 personas diariamente. Más del 60% de los oyentes escuchan radio más de 5 días a la semana. La radio es el sistema de mayor fidelidad de audiencia: es escuchada casi 6 horas diarias promedio.

Ejemplos de radios escogidas:

1) AM 790 - Radio Mitre

Perfil de audiencia: Está dirigida a un público de 30 años y más, de ambos sexos, que busca información y opinión con credibilidad, dinamismo y variedad de temas.

Grupo asociado: Grupo Clarín

Repetidoras en Mercados Objetivo:

- **Córdoba:** Adelia María (FM 91.1), Berrotarán (FM 99.9), Corral de Bustos (FM 100.9), Cruz del Eje (FM 102.9), Dean Funes (FM 94.7), Embalse Rio Tercero (FM 100.9), Río Segundo (FM 93.5), San Francisco (FM 103.1), Santa Rosa de Calamuchita (FM 105.1), Villa María (FM 94.9), Gral. Deheza (FM 100.9)
- **Santa Fe:** Rufino (FM 107.5), Rafaela (FM 104.7)

2) AM 910 – La Red

Perfil de audiencia: Está dirigida a un público con las siguientes características: ambos sexos, edades de 18 a 49 años, Nivel Socio Económico: BC1 C2 C3

Grupo asociado: Grupo de Multimedios América, junto con América TV (Canal 2 de aire), y la señal de noticias América 24.

Repetidoras en Mercados Objetivo y Cadena Satelital:

- **Tucumán:** Tucumán (FM 92.3)
- **Salta:** Salta (FM 98.3/AM 840), San Ramón de la nueva Oran (FM 96.5)
- **Santa Fe:** Rosario (LT3 FM 102.7)
- **Buenos Aires:** Bahía Blanca (FM 101.9 - LRM872), Mar del Plata (FM 91.3)
- **San Juan:** San Juan (FM 89.3)
- **Mendoza:** Mendoza (FM 94.1), San Rafael (FM 107.9)

3) AM 910 – La Red

Área de Cobertura: Radio Nacional cuenta con AM 870, además de 40 emisoras distribuidas a lo largo y ancho del país, abarcando de esta manera, la totalidad del territorio argentino con penetración en los países limítrofes.

Perfil de programación: Es la cabecera del Sistema Nacional de Emisoras y dispone, durante las 24 horas, de una síntesis de la actividad del país y pone el acento en la ponderación federalista de la comunicación:

- Información periodística a través de los Panoramas Informativos, desde la madrugada, con primicias y noticias del país y el mundo.
- Programas de información general, reportajes, difusión de eventos culturales y música, donde abunda la cordialidad y el contacto directo con los oyentes.
- Información deportiva a través de micros y flashes a lo largo de la programación diaria.
- Trasmisión de los principales partidos de fútbol de los torneos de A.F.A y Selección Nacional.

4) **AM 590 - Continental**

Perfil de audiencia: Edad: 12-17: 4% ; 18-24: 8% ; 25-34: 10% ; 35-49: 24% ; 50-64: 35% ; 65-74: 19%.

Sexo: 59% Hombres; 41% Mujeres. Nivel Socio Económico: NSE Alto: 24%; NSE Medio: 39%; NSE Bajo: 35%

Grupo asociado: PRISA.

Cobertura: Primaria: 900 km. Secundaria: 1.200 km

Repetidoras en Mercados Objetivo y Cadena Satelital:

- **Buenos Aires:** Bahía Blanca (AMBA AM 590), Mar del Plata (FM 100.1)
- **Córdoba:** Córdoba (FM 103.5)
- **Santa Fe:** Rosario (FM 92.7), Santa Fe (FM 94.1)
- **Salta:** Salta (FM 103.9)
- **Tucumán:** Tucumán (FM 103.5)
- **Neuquén:** Neuquén (94.1)
- **San Luis:** San Luis (FM 98.3)

5) **FM 101.5 - Pop Radio**

Perfil de audiencia: ambos sexos, con mayor preponderancia masculina, 35 a 49 años, todo Nivel Socio Económico. Audiencia en las redes sociales: Facebook: 208.844 ; Twitter: 29.036

Cantidad de Oyentes Diarios: 800.750.

Grupo asociado: PRISA.

Cobertura: Primaria: 900 km. Secundaria: 1.200 km

Repetidoras en Mercados Objetivo y Cadena Satelital:

- **Buenos Aires:** Mar del Plata Pop (FM 101.5)
- **Córdoba:** Córdoba (Pop FM 91.9)
- **Santa Fe:** Santa Fe (Pop FM 103.7); Rosario (Pop FM 96.1)
- **Tucumán:** Tucumán (Pop FM 103.7)

6) **FM 99.9 - La 100**

Perfil de audiencia: es una marca referente en materia de contenidos musicales. Es la radio *multitarget* por excelencia, en base a un incremento y mejora del mix musical, ajustado sobre los gustos y preferencias de los oyentes, un exhaustivo control artístico y la participación en los principales eventos de la música nacional e internacional. Se dirige a adultos jóvenes de 20 a 49 años de ambos sexos y todos los niveles socioeconómicos.

Grupo asociado: Grupo Clarín.

Repetidoras en Mercados Objetivo y Cadena Satelital:

- **Buenos Aires:** Conurbano Bonaerense y Alrededores (FM 99.9); Mar del Plata (FM 106.3)
- **Córdoba:** Córdoba (FM 102.9)
- **Santa Fe:** Rosario (FM 96.5)
- **San Luis:** Villa Mercedes (FM 92.5); San Luis (FM 95.1)
- **Mendoza:** San Rafael (FM104.1)

7) **FM 95.1 - Metro**

Perfil de audiencia: es una marca referente en materia de contenidos musicales. Es la radio multitarget por excelencia, en base a un incremento y mejora del mix musical, ajustado sobre los gustos y preferencias de los oyentes, un exhaustivo control artístico y la participación en los principales eventos de la música nacional e internacional. Se dirige a adultos jóvenes de 20 a 49 años, de ambos sexos y todos los Niveles Socio Económicos.

Grupo asociado: Grupo Clarín.

Cobertura: 100 km a la redonda.

Repetidoras en Mercados Objetivo y Cadena Satelital: **Buenos Aires:** Mar Del Plata: 98.9. Resto del país por internet.

Fuentes:

TotalMedios (www.totalmedios.com ; 20/12/2014)

Ibope (www.ibope.com.ar ; 18/12/2014)

Diarios de distribución gratuita en Argentina

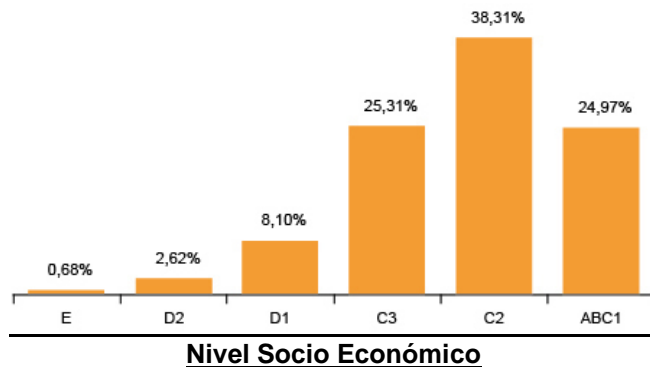
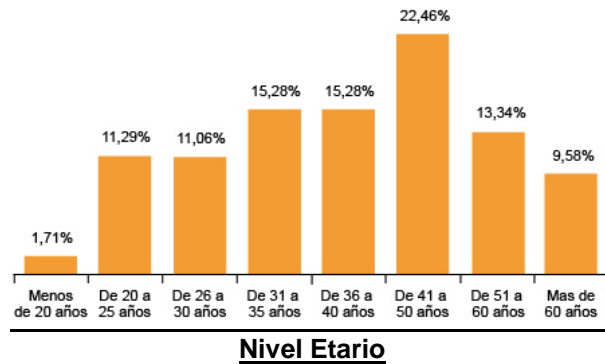
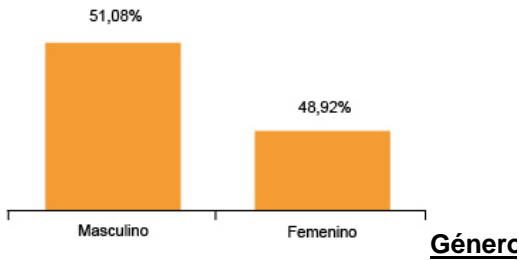
a) La Razón www.larazon.com.ar

Orientación: Del Grupo Clarín
Cobertura: Nacional
Formato: Tabloide
Género: Periódico de información general
Frecuencia: De lunes a sábado
Distribución: Autopistas urbanas: todas
 Trens de Buenos Aires: todas las compañías de ferrocarriles
 Subterráneos: Todas las líneas
 Bares y Cafés (Centro y Microcentro)
 Mailing diario a 2.500 ejemplares a líderes de opinión.
 Otros: aviones y countries
Tirada Diaria: 80.000 – 90.000 ejemplares aprox.
Ediciones: Matutino y Vespertino
Razón Social: ArteGráfico Editorial Argentino SA
Domicilio: Itzaingó 647 (C1141ABC) - Capital Federal
Teléfono: (+5411) 4309-6000
E-mail: sfornasari@agea.com.ar



Perfil de Lectores del Diario (Estudio de SV Investigación <http://svinvestigacion.com.ar>)

Lectores en el subterráneo: Tienen a valorar la información de internet, foros y blogs aunque el diario sigue siendo la fuente de información más creíble respecto de tarifas y características de los lugares



b) **El Argentino** <http://elargentino.infonews.com>

Orientación: Oficialista
Formato: Tabloide Matutino, 6 columnas, 24 páginas
Género: Periódico de información general
Salida: De lunes a viernes
Distribución: A través de 100 promotores ubicados en distintos puntos estratégicos de la Ciudad de Buenos Aires y el primer cordón del conurbano, a bordo de los vuelos nacionales e internacionales, de Aerolíneas Argentinas. Está presente en 800 restaurantes, bares y cafés de la ciudad, cabeceras de trenes y boca de subtes, peajes de Tigre y Pilar. Además, en la ciudad de Rosario y Córdoba de Lunes a Viernes
Tirada Diaria: 350.000 ejemplares aprox. (Bs. As.)
60.000 ejemplares aprox. (Rosario y Córdoba)
Ediciones: 1) Ciudad Autónoma de Buenos Aires
2) Zona Norte Conurbano bonaerense
3) Zona Sur Conurbano bonaerense
4) Rosario
5) Córdoba
6) Mar del Plata
Razón Social: Grupo Veintitrés
Domicilio: Serrano 1139 (1414EEW) - Capital Federal
Teléfono: (+5411) 4775-3333 Int: 129 / 104 / 231 / 232



Perfil de Lectores del Diario (Consultora Julio Aurelio-ARESCO):

i. **Conocimiento y lectura de El Argentino (en CABA y 1^{er} cordón de GBA)**

Base: entrevistados que leen diarios (en papel)

Lo conoce y lo lee habitualmente	22,5%	(Población: 1.078.561)
Lo conoce y lo lee alguna vez	19,0%	(Población: 910.785)
Lo conoce solo de nombre pero no lo lee	33,4%	(Población: 1.601.064)
No lo conoce	25,1%	(Población: 1.203.195)

ii. **Forma en que adquiere El Argentino**

Base: entrevistados que leen El Argentino

En la calle	39,6%
Cuando toma el subte	31,3%
Cuando toma el tren	20,4%
No sabe	8,7%

Fuentes:

TotalMedios (www.totalmedios.com ; 22/12/2014)

Diario La Razón (www.larazon.com.ar ; 16/12/2014)

Diario El Argentino (<http://elargentino.infonews.com> ; 16/12/2014)

ANEXO 11: Personal Clave: Detalles de los puestos.

Director General: el cargo debe ser cubierto por una persona con excelente reputación, imagen pública intachable y una vasta red de vínculos profesionales. Debe sentirse cómodo con la alta exposición y contar con experiencia en la comunicación corporativa, poder de negociación y orientación a los objetivos.

Perfil Laboral y Descripción: Es el principal actor responsable de la gestión de la empresa y a quien más deben el nombre y la reputación de la organización, por lo que se demanda de él/ella una comprensión clara de todos y cada una de los aspectos y áreas relacionados con la compañía.

Responsabilidades y Deberes:

- Elaborar y promulgar la misión y los objetivos de negocio mediante la implementación de estrategias críticas, valores y filosofías de la empresa para que el equipo ejecutivo lleve a cabo en sus respectivas áreas.
- Implementar las estrategias y los objetivos de negocio a los niveles más altos a nivel corporativo y ejercer la autoridad ejecutiva total sobre el equipo ejecutivo.
- Establecer las metas y objetivos organizacionales y ser responsable del éxito o el fracaso de la organización.
- Cuidar del bienestar de todos los empleados y que cada departamento alinee su trabajo perfectamente con la empresa como todo.
- Proporcionar el liderazgo necesario en la dirección de la empresa para alcanzar sus objetivos de ingresos y la posición deseada en el mercado en la industria.
- Crear valor y crecimiento sostenido para el negocio mediante el mantenimiento de una posición de mercado saludable (cuando no de liderazgo), manteniendo utilidades positivas.
- Representar a la empresa en todos los actos públicos con alta exposición mediática para crear y mantener una fuerte presencia en la mente del público. Mantener una reputación intachable entre los clientes y colegas.
- Representar a la empresa con otros directores ejecutivos y presidentes de otras entidades de negocios, en la industria y en otras industrias.
- Asegurar una sinergia de trabajo cohesiva entre los ejecutivos de la compañía para crecer y avanzar como entidad.
- Proporcionar informes de rendimiento corporativo regularmente para los dueños
- Liderar la dirección del personal en el logro de los niveles propuestos de rendimiento y de posición competitiva en el mercado.

Educación y Capacitación:

- Debe tener un título de licenciatura en administración o algún área clave del negocio y un MBA.

Habilidades y especificaciones:

- Tener un conocimiento y experiencia vastos en el campo de trabajo al que la empresa se dedica.
- Servir como un modelo a seguir que los diferentes trabajadores de la institución puedan admirar.
- Buenas capacidades administrativas, junto con excepcionales habilidades de comunicación.
- La capacidad necesaria para gestionar la empresa asegurando el buen funcionamiento de cada departamento.

Nombre del candidato: Juan Pablo D'Onofrio

Edad: 42 años

Estudios Universitarios: Licenciado en Administración de Empresas UBA. Contador Público UBA. MBA IAE.

Experiencia: Juan Pablo tiene años de experiencia en puestos administrativos, de contabilidad y control en empresas como el Grupo Excel y la Escuela Superior de Hotelería, entre otras. Eventualmente se independizó para gestionar inversiones de terceros, incluyendo el desarrollo y gestión de fondos de inversión y proyectos inmobiliarios. Luego de casarse y finalizar su MBA, decidió constituir con su esposa, su hermano y su padre la empresa familiar de gestión hotelera que le permitiría explorar su ambición emprendedora. Desde hace más de 10 años es el director y principal responsable administrativo tanto en la gestión de los hoteles como de los proyectos inmobiliarios en los que también incursiona la empresa familiar.

Director de Administración y Finanzas:

Perfil Laboral y Descripción: El puesto exige una persona con experiencia en la gestión y desarrollo de empresas emergentes, aptitudes de liderazgo y probada experiencia en la conducción de grupos de trabajo creativos.

Responsabilidades y Deberes:

- La gestión de asuntos relacionados con la administración, las finanzas, las áreas no técnicas e incluso la responsabilidad última sobre la contratación de otros empleados.
- Preparar informes escritos de los estados financieros de la institución para su posterior control y auditoría.
- Asegurar la división efectiva, así como la distribución de los suministros entre los distintos departamentos y los miembros del personal.
- Crear el plan de trabajo de la empresa, listando un conjunto de metas realistas y alcanzables en un período de tiempo específico.
- Dirigir, designar y supervisar la función de cada empleado.
- Obtener los seguros para la organización.

Hasta tanto no se incorpore una Jefatura de Recursos Humanos, también tendrá una mayor injerencia en las siguientes áreas:

- Organizar la nómina del personal y asegurarse de que se paguen los sueldos de manera oportuna y precisa.
- Desarrollar los horarios de los empleados, garantizando el cumplimiento estricto de los mismos; crear las alteraciones necesarias según lo considere necesario.
- Suministrar al personal la información pertinente y el know-how necesario con el fin de mantener un buen funcionamiento, seguro y libre de riesgo, dentro de la empresa.
- Salvaguardar la salud y el bienestar de los empleados y gestionar riesgos laborales.

Educación y Capacitación:

- Debe tener un título de licenciatura en administración de empresas y una maestría en administración o finanzas.

Habilidades y especificaciones:

- Buenas capacidades administrativas, junto con excepcionales habilidades de comunicación.
- Capacidad para desarrollar e implementar técnicas de motivación e incentivos para motivar a los distintos empleados de la empresa.
- Habilidad para ayudar en la formación de los novatos y el desarrollo continuo del empleado veterano.

Nombre del candidato: José María D'Onofrio

Edad: 40 años

Estudios Universitarios: Licenciado en Administración de Empresas UADE. MBA UADE BS. Próximamente, CFO UADE BS.

Experiencia: José tiene años de experiencia en la gestión de empresas hoteleras, de pequeño y mediano tamaño, de propiedad de terceros. Hace 10 años constituyó con su hermano y su padre una empresa de management hotelero que actualmente gestiona exitosamente 3 hoteles en Miami, EE.UU, y espera incorporar un 4º hotel, actualmente en obra, antes de fines de 2015. También ha incursionado en el desarrollo de proyectos inmobiliarios en el sur de la Florida para inversores argentinos.

Director de Marketing y Ventas:

Perfil Laboral y Descripción: El puesto implica analizar, planificar y luego poner en práctica las estrategias de marketing y asegurarse de que sean ejecutadas íntegramente. Tiene la importante tarea de dar las respuestas necesarias a los esfuerzos de marketing para alcanzar grandes beneficios para la empresa y retener a los clientes leales. Es directamente responsable de los ingresos de la empresa y tiene que supervisar, motivar y gestionar a todos los equipos de ventas para aumentar las ganancias de la compañía.

Responsabilidades y Deberes:

- Liderar, coordinar y motivar al equipo de marketing y ventas.
- Reportar al Director General como y cuando sea necesario. Debe proporcionarle al Director General toda la información relativa a la evolución de las condiciones del equipo de ventas y de las ventas de la compañía.
- Establecer, desarrollar, implementar y mantener las estrategias de ventas para impulsar el desarrollo y crecimiento del negocio de la empresa.
- Es responsable de la dirección y gestión de todas las operaciones de ventas (incluidas la contratación y el desarrollo de la organización de ventas) y de desarrollo de negocios.
- Crear y desarrollar la marca y también las comunicaciones.
- Lanzamiento de productos y planificación de la comercialización necesaria para su éxito.

- Hacer un seguimiento de lo que los competidores de la compañía están haciendo, y estar al tanto de la fijación de precios, la compensación, y la distribución (*Benchmarking*).
- Impulsar que la empresa logre sus metas de adquisición de clientes y de ingresos.
- Responsable de los programas propios de capacitación e incentivos de ventas (cuando la escala de la empresa lo amerite), o la supervisión de los de 3os cuando dichas fuerzas se tercericen.
- Desarrollo y evaluación de las estrategias nacionales de ventas.
- Construir relaciones con los clientes clave e implementar estrategias para ampliar la base de clientes de la compañía.
- Manejar el proceso global de ventas global y desarrollar las políticas de precios.

Educación y Capacitación:

- Debe tener un título de licenciatura en Marketing o Comercialización y, preferentemente, un MBA con especialización en ventas y marketing o una Maestría en Marketing.
- Tener de cinco a diez años de experiencia en el campo relacionado.

Habilidades y especificaciones:

- Mente analítica y, al mismo tiempo, altamente creativa.
- Ser entusiasta y motivado para jugar un papel clave en la creación de algo nuevo y constructivo. Debe poseer la confianza necesaria para desarrollar un plan y que este sea exitoso.
- Excelentes habilidades de liderazgo, de modo que él pueda motivar y ser un modelo a seguir para los empleados.
- Muy buenas habilidades comunicacionales, tanto escritas como verbales.
- Buenas habilidades analíticas y de networking.
- Conocimientos básicos de la tecnología involucrada en el negocio.

Nombre del candidato: Tomás O'Farrell

Edad: 34 años

Estudios Universitarios: Lic. en Administración de Empresas, Universidad de San Andrés. MBA.

Experiencia: Tomás tiene más de 10 años de experiencia en el desarrollo de empresas start-up de e-commerce en Latinoamérica. Jovial y optimista, conoce como pocos el desarrollo de marcas online, habiendo participado de la creación y gestión de empresas como Datam, Workana y Fnbox, donde fue alternativamente Chief Marketing Officer, Gerente de Ventas y Director.

Director de Operaciones, Sistemas y Soluciones Informáticas:

Perfil Laboral y Descripción:

Como Director de Operaciones y Administrador Web es responsable de administrar, mejorar y ofrecer nuevas capacidades a varias aplicaciones web. Da apoyo y mantiene los sitios web con responsabilidades que incluyen generar informes, software, planificación de la capacidad, monitoreo del tiempo de actividad y atención al cliente.

Como responsable de SI debe satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos) con respecto a las herramientas informáticas, hardware y software. Ello incluye trabajar con el usuario final en soporte de infraestructura y mantenimiento. Tiene la responsabilidad de la prueba, la configuración y la solución de problemas del software y el hardware de las computadoras. Tiene que preparar diagramas y diseños detallados con el fin de hacer que los empleados entiendan la dinámica de las tecnologías, y hacerse cargo de la mayor parte de ella.

Responsabilidades y Deberes:

- Diseñar y entregar una infraestructura web funcional que requiere un amplio conocimiento integral de e-marketing, relaciones con los clientes y publicidad en línea.
- Configurar, instalar, ajustar, solucionar problemas, aplicar *patches* y dar apoyo al servidor web, proporcionando servicios a clientes internos y externos e integrando aplicaciones de terceros.
- Proporcionar mejoras y soporte para tecnologías web.
- Proporcionar liderazgo en la exploración de nuevas capacidades en una aplicación de flujo de trabajo de la empresa.
- Responsable de comunicar los planes (y establecer las expectativas) de SI/TI a través de la organización.
- Desarrollar, diseñar y mejorar la calidad del hardware de computación y también la planificar los aspectos técnicos informatizados a utilizarse.

- Definir el enfoque de las operaciones de ampliación, mejora, diseño del software a usarse.
- Trabajar con los diferentes tipos de personal y contactos externos con el fin de satisfacer los requisitos de los clientes y alcanzar los objetivos de servicio de la empresa.
- Identificar los ámbitos de mejora y ayudar en el proceso de creación e implementación de soluciones tecnológicas.
- Comprobar regularmente que los sistemas están funcionando como deberían y monitorear la consistencia de la naturaleza de trabajo con el fin de hacer que funcionen los sistemas operativos.
- Mantener a los clientes informados sobre el progreso de los trabajos en los que se asocian a la organización.

Educación y Capacitación:

- Se requiere como mínimo una licenciatura en Informática de Sistemas de información, Tecnología Informática, Ciencias de la Computación, Ingeniería informática o similar.
- El conocimiento de Internet Information Server, Active Directory, Server 2003, el equilibrio de carga de Windows, DNS y Microsoft Clustering,
- Conocimientos de desarrollo de software con énfasis en tecnologías de Microsoft .NET (ASP.net, VB.net o C +, HTML, Visual Studio, de VBScript, JavaScript, XML, IIS, PERL y SQL Server).
- Importante experiencia en “scripting” (Perl, shell, TCL, o python) .
- Conocimiento profundo de las herramientas de colaboración, “Enterprise portals”, “Enterprise Search” y “Forms-based Business Process Document & Content Management” .

Habilidades y especificaciones:

- Actitud profesional y responsable, con capacidad de gestión y control de políticas y permisos para los distintos grupos.
- Excelentes habilidades de comunicación y ser capaz de trabajar en un entorno de colaboración estrecha.
- Responsabilidad general de la calidad entregada en los proyectos
- Capacidad para realizar múltiples tareas al mismo tiempo y cumplir con los plazos.
- Conocimiento de diversas aplicaciones técnicas.
- Estar familiarizado con los diversos lenguajes de programación y poseer buenas habilidades de programación de computadoras.
- Conciencia sobre los nuevos desarrollos en el campo de Tecnología de la Información y demostrar aptitud para aprender sobre las nuevas tecnologías emergentes

Nombre del candidato: Martín Alejandro Casamayor

Edad: 29 años

Estudios Universitarios: Ingeniero en Informática, Universidad de Belgrano. MBA UADE BS.

Experiencia: a pesar de su juventud, cuenta con más de 10 años de experiencia en empresas informáticas, donde ha estado a cargo del área de desarrollo y gestión de proyectos. Martín es un emprendedor que hace 5 años ha constituido exitosamente su propia start-up especializada en el desarrollo de soluciones informáticas, aplicaciones web, migración de datos e integraciones, y trabajos de consultoría.

Jefe de RRHH

Perfil Laboral y Descripción: El puesto implica proporcionar apoyo práctico, coherente y proactivo, dirección y asesoramiento a los directores/gerentes sobre procedimientos y políticas de recursos humanos, buenas prácticas, recompensas laborales, beneficios y legislación laboral, para facilitar el logro de los objetivos y metas de la organización. Desarrolla trabajos de gestión de recursos humanos relacionados con la contratación, reclutamiento, capacitación, remuneración, promoción, terminación, desarrollo de carrera y jubilación, siempre con el apoyo de la administración.

Responsabilidades y Deberes:

- Investigar problemas relacionados con los recursos humanos. Preparar, revisar, interpretar, analizar y aprobar una variedad de datos, información y reportes, y formular recomendaciones en función de los resultados.
- Programación, asignación y dirección de tareas; realización de entrevistas, contratación y orientación de nuevo personal; supervisar o llevar a cabo entrenamiento; realizar evaluaciones y garantizar una buena calidad de trabajo.

- Definir la estrategia de aprendizaje y selección de personal, estableciendo altos estándares y suministrando soluciones posibles. Proporcionar orientación y asesoramiento pragmático y coherente a los directores/gerentes en temas disciplinarios o vinculados con quejas, ausentismo y rendimiento.
- Proporcionar asesoramiento de recursos humanos y apoyo a los gerentes de línea y los empleados, explicando los procedimientos y políticas en una manera oportuna.
- Contribuir a proyectos de recursos humanos como la introducción de un programa de inducción.
- Administrar el desempeño del sistema de gestión.
- Elevar temas proactivamente a los directores, identificando soluciones prácticas a cuestiones complejas y diversas de recursos humanos, y recomendando planes de acción adecuados.
- Informar a los nuevos gerentes acerca de las políticas y procedimientos de la organización, proporcionando a estos coaching sobre cuestiones complejas o difíciles.
- Utilizar recursos externos con el fin de monitorear cuestiones y preocupaciones relativas al derecho laboral, comunicando posibles cambios a la alta dirección. Mantener a los administradores al tanto sobre la normativa contra la discriminación. Revisar y revisar las políticas de recursos humanos para cumplir con cambios en la legislación.
- Proporcionar datos para la elaboración de informes y documentos para la administración. Compilar y gestionar documentación para la gestión de casos particulares.
- Desarrollar políticas de personal, manteniendo y actualizando manuales de políticas según sea necesario.
- Organizar y realizar programas de reclutamiento de personal. Gestionar formularios de solicitud de trabajo y documentos y materiales relacionados, además de preparar entrevistas de trabajo y prueba. Controlar antecedentes (penales y otros) de manera oportuna. Asesorar en el reclutamiento en cuanto a los niveles de sueldos para el personal (existente y prospectivo) de acuerdo con las condiciones del mercado y las políticas de la organización.
- Recoger información relacionada con la satisfacción de los empleados respecto a sueldos, beneficios, condiciones de trabajo, etc. Recibir quejas de los empleados y actuar en consecuencia para resolverlos.
- Realizar nuevos programas de orientación para empleados y otros programas de educación y capacitación sobre cambios en los beneficios, la diversidad, etc.
- Introducir datos en el sistema de base de datos de recursos humanos para el mantenimiento de registros precisos. Llevar registros de nómina, ausentismo, vacaciones, etc. Realizar (o supervisar) el procesamiento de nóminas y la elaboración y aplicación de procedimientos. Administrar los períodos de prueba. Mantener y desarrollar el sistema de archivo de personal. Establecer, organizar y supervisar el mantenimiento de registros departamentales, garantizando su precisión y confidencialidad. Asegurar el mantenimiento de todos los datos de la nómina de empleados. Administrar beneficios, programas y eventos del personal y mantener al día la información sobre los beneficios y compensaciones.
- Aconsejar a candidatos y empleados sobre las normas, políticas, beneficios, los procedimientos y oportunidades de trabajo.
- Evaluar riesgos y asesorar respecto a procedimientos de gestión de riesgos, procesos, políticas y prácticas.

Educación y Capacitación:

- Tener una Licenciatura en Administración de Recursos Humanos, Administración de Empresas, Derecho o un campo relacionado.
- Preferentemente, contar con un Máster en Administración de Empresas.

Habilidades y especificaciones:

- Conocimiento de las técnicas de entrevistas, selección y reclutamiento de solicitantes de empleo. Capacidad para investigar, analizar y evaluar nuevas técnicas, métodos y procedimientos en dichas áreas.
- Habilidad para transmitir información difícil y compleja a los directivos/gerentes y la capacidad para influir y persuadir a la alta dirección.
- Alto nivel de atención al detalle. Habilidad para resolver problemas en forma pragmática y armónica.
- Comunicador articulado con capacidad de interpretar y explicar datos estadísticos escritos a una amplia gama de audiencias.
- Capacidad de motivar a las personas en el logro de metas y objetivos.
- Sólido compromiso con el servicio al cliente y los empleados.
- Excelente manejo de las aplicaciones de software relevantes, como Microsoft Office (Word, Outlook y Excel), Google Docs, etc.

- Capacidad para trabajar solo en una amplia variedad de proyectos y la habilidad para administrar el tiempo y priorizar tareas. Al mismo tiempo, capacidad de establecer y mantener relaciones de trabajo saludables con las personas.
- Conocimiento de principios y métodos de administración, supervisión y liderazgo. Conocimiento de procedimientos organizativos y operacionales y de procedimientos y procesos modernos de oficina.
- Capacidad para juzgar efectivamente nuevas y cambiantes necesidades y situaciones con sensibilidad.

Nombre del candidato: Santiago Emilio Arriola

Edad: 41 años

Estudios Universitarios: Abogado.

Experiencia: Santiago posee una amplia experiencia en el sector, habiéndose desempeñado en el mismo de forma destacada en empresas como IBM y Grundfos. Además ha trabajado como consultor independiente en soluciones de Recursos Humanos con clientes en el país y el extranjero.

Responsable de Internet Marketing:

Perfil Laboral y Descripción: El puesto implica la creación, análisis, medición y optimización de los programas de marketing online para alcanzar los objetivos de marketing. El marketing online supone la asociación con Comunicaciones de Marketing, Marketing de Producto y los departamentos de ventas para desarrollar e implementar programas de marketing online de alta eficiencia. Estos incluyen SEM, SEO y publicidad online, campañas de correo electrónico, blogs, oportunidades de co-marketing, y otras.

Responsabilidades y Deberes:

- Proponer nuevas estrategias de marketing en Internet.
- El diseño, la gestión y la puesta en práctica de los programas de marketing de Internet. Esto incluye: el marketing de búsquedas pagas (usando herramientas como Google Adwords o Bing Ads), la optimización de los aspectos orgánicos del sitio, el desarrollo “blogger” y de enlaces y vínculos.
- Gestionar reportes periódicos y “tracking”¹⁴, además de generar los informes adecuados respecto a métricas y cuestiones que estén flaqueando a los stakeholders internos.
- Desarrollar y administrar los presupuestos y métricas; entender e implementar esquemas de codificación a los fines del seguimiento del tracking.
- Analizar e informar respecto a los resultados de los programas; proporcionar recomendaciones y resultados para mejorías y nuevos programas.
- Crear documentos que especifiquen aspectos puntuales para la mejoraría del sitio web y los demás proyectos online (aplicación para dispositivos móviles, etc.).
- Administrar las relaciones cotidianas de la empresa con los clientes a través de presentaciones y tele/video conferencias.

Responsabilidades adicionales

- Proporcionar orientación y liderazgo a los responsables del marketing de motores de búsqueda.
- Desarrollar recomendaciones exhaustivas y detalladas para mejorar los aspectos esenciales del diseño, técnica, contenidos, y de la optimización “on-page” y “off-page”.

Educación y Capacitación:

- Una licenciatura con énfasis en ciencias de la computación, marketing, comunicaciones, publicidad, o un campo relacionado.
- Dominio del diseño de sitios web “amigables” con la lógica de los motores de búsqueda. Capacidad para hacer recomendaciones técnicas y de diseño sobre aspectos críticos.
- Profundo interés y conocimiento en SEM y SEO, blogs, y comprensión de los “analytics”¹⁵ del negocio.
- Experiencia en e-commerce y marketing de servicios online.

Habilidades y especificaciones:

- Excelentes habilidades verbales, de redacción y presentación.

¹⁴ Tracking: análisis de comportamiento de los visitantes en un sitio web

¹⁵ Analytics: descubrimiento y la comunicación de patrones significativos en los datos

- Excelentes habilidades de organización.
- Auto-motivación con un alto nivel de creatividad y un sentido de urgencia.
- Habilidad para gestionar varios proyectos y recursos en forma simultánea sin perder el foco.
- Altamente organizado y orientado a los detalles

Analista de Datos de Marketing Online:

Perfil Laboral y Descripción: Analiza y recoge enormes cantidades de datos para su evaluación a través de potenciales procesos de optimización en la plataforma de marketing. Reúne información relevante acerca del escenario de mercado y lo presenta a las autoridades superiores. Esta información se utiliza para entregar los productos que son los más relevantes de acuerdo al escenario actual del mercado. Lleva a cabo investigación y prepara las bases de datos de marketing online, siendo responsable de su mantenimiento.

Responsabilidades y Deberes:

- Automatización y elaboración de pronósticos y seguimiento de indicadores clave de desempeño de las campañas que se llevan a cabo en línea.
- Monitoreo, optimización y análisis de las distintas ofertas en forma regular.
- Uso de análisis y criterio de negocios para detectar, identificar, priorizar y resolver problemas complejos en los procesos de monetización y optimización.
- Asistir a la tecnología para mejorar la optimización y el seguimiento de los informes, los procesos asociados con la escalabilidad del negocio, alertas automatizadas, etc.
- Tener una presencia eficiente y fuerte en lo referente a testeo y medición de datos de marketing y minería de datos.

Educación y Capacitación:

- Idealmente, poseer un título de grado / licenciatura en Marketing, Negocios o Comunicación.
- Formación profesional en el manejo de herramientas de marketing.
- Experiencia (2-4 años) en mano en programas de análisis de marketing cuantitativo.

Habilidades y especificaciones:

- Fuertes habilidades analíticas y excelente capacidad demostrativa en la recolección de datos y análisis de tendencias con el fin de predecir las conclusiones y hacer recomendaciones.
- Poseer la capacidad de manejar múltiples tareas y trabajar bajo un entorno de presión.
- Tener excelentes capacidades organizativas y ser lo suficientemente responsable como para entregar los proyectos a tiempo.
- Poseer excelentes habilidades interpersonales para ser capaz de trabajar tanto en equipo como individualmente.
- Ser competente en aplicaciones computacionales básicas como Microsoft Office y otros. Debe tener experiencia en la redacción de “*statements*” [declaraciones] y “*queries*” [consultas] usando SQL.
- Tener la habilidad de trabajar en la optimización de motores de búsqueda (SEO), marketing de pago por clic (PPC), e-mail marketing, y otros.

ANEXO 12: Aclaración de algunos términos técnicos usados

Ad Server: Herramienta encargada de la gestión de una campaña, desde la distribución de los anuncios hasta su rotación y seguimiento estadístico online. Reparte los anuncios entre los sitios elegidos, mide cuántas impresiones saca cada formato, cuantos clicks recibe, cuántas personas lo vieron, define en que países se puede ver la pauta y entrega reportes con solo un par de clicks.

Anuncios de Texto (“enlaces patrocinados” o “textads”): Permiten que su página web aparezca en los espacios publicitarios (enlaces patrocinados) de los resultados de las búsquedas realizadas en los principales motores de búsquedas de Internet.

Backlinks: vínculos externos de respaldo. Enlaces que recibe la página web desde otras páginas web. El número de backlinks es la cantidad de páginas que la enlazan a través de un vínculo (puede ser en texto o gráfico) El número de backlinks (enlaces externos entrantes), es importante para el posicionamiento en los buscadores y es indicativo de la relevancia o importancia de una web. Existe una relación entre el número de enlaces entrantes y la posición que puede ocupar en la clasificación de los motores de búsqueda. Los backlinks son vínculos que conducen a su sitio web desde otros sitios web. Son como cartas de recomendación para su web. Puesto que este factor es crucial para SEO, debería implementar una estrategia para mejorar la cantidad y la calidad de estos enlaces. (fuente: www.woorank.com)

Banner (Simple): Espacio publicitario plano generalmente rectangular. Su principal ventaja es la presencia extensiva. Se usa generalmente para *Branding* [establecimiento de la identidad de marca].

Cap de frecuencia: Número de veces que un anuncio se envía al mismo navegador usuario en una sola sesión o período temporal. Ayuda a definir la cantidad impresiones que queremos que un usuario vea en un tiempo determinado de una campaña.

Click through gate: También conocido como CTR. Porcentaje resultante de clics sobre las impresiones descargadas de un anuncio. Ayuda a definir la efectividad y desempeño de una pieza o campaña. Si muestro 1000 banners y tengo 200 clicks tengo un 20% de CTR.

CPA: 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: 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: 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.

Enlaces entrantes: La mejor manera de conseguir que nuestro sitio figure en los buscadores de manera destacada es conseguir que otros usuarios nos enlacen.

Impresión: Una impresión publicitaria es un archivo, o un fichero, o una combinación de estos enviados a un usuario, como resultado de la petición que este hace al servidor de publicidad. Cada vez que alguien ve un banner

Nube de palabras clave: Esta nube de palabras clave proporciona una idea de sus palabras clave más usadas. Son, seguramente, las que tienen mayor probabilidad de obtener un mejor posicionamiento en los motores de búsqueda.

PageRank™ (denominado también como PR): es un enlace al algoritmo de análisis utilizado por Google™ con el que se valora la popularidad/autoridad de una web. El PageRank puntúa entre 0 y 10. Los sitios webs de nueva creación tienen PR0 mientras que las webs con más autoridad, como Twitter.com, tienen PR10. Las webs que cuentan con un PageRank alto se rastrean más frecuentemente y sus enlaces de salida cuentan con un mayor link juice.

Posicionamiento natural u orgánico: El objetivo es aparecer en las posiciones más altas posibles de los resultados de búsqueda orgánica para una o varias palabras claves concretas. Supone la tarea de optimizar la estructura de una web y el contenido de la misma, así como la utilización de diversas técnicas de linkbuilding, linkbaiting o contenidos virales, aumentando la notoriedad de la web, debido al aumento de menciones. La optimización se realiza en dos sentidos: **a) Interna:** Mediante mejoras en el contenido. Mejoras técnicas en el código. Accesibilidad. Test A/B, etc. **b) Externa:** Se busca mejorar la notoriedad de la web mediante referencias a ella. Esto se logra fundamentalmente a través de links.

Ranking Internacional (Alexa): El rango se calcula utilizando una combinación de los visitantes diarios promedio a este sitio y páginas vistas en este sitio durante los últimos 3 meses. El sitio con la combinación más alta de visitantes y páginas vistas es el número 1.

Ranking en Argentina (Alexa): El ranking por país se calcula utilizando una combinación de los visitantes diarios promedio a este sitio y páginas vistas en este sitio de los usuarios de ese país durante el mes pasado. El sitio con la combinación más alta de visitantes y páginas vistas es el número 1 en ese país.

Redes Sociales (Social Networks): Una red de personas interconectadas, quienes directa o indirectamente interactúan o se influyen entre sí. Incluye, pero no está limitada a, familiares, amigos, colegas de trabajo, compatriotas, vecinos, etc. **Social Networking** es la acción de hacer contactos a través de redes sociales. **Social Media** son acciones publicitarias dentro de las Social Networks.

SEM: El *Search Engine Marketing* [Marketing en Buscadores] permite que sus anuncios aparezcan en los resultados de búsqueda de los principales motores de búsqueda y en una amplia red de páginas relacionadas con la temática de su producto y/o servicio o en los sitios específicos o categorías que se seleccionen.

SEO: **a)** Posicionamiento en buscadores u optimización en motores de búsqueda; **b)** Servicio de consultoría que consiste en un profundo análisis de su página web para luego modificarla, con el objetivo de mejorar su visibilidad en los motores de búsqueda y en consecuencia mejorar el posicionamiento en los resultados de búsqueda de los principales buscadores como Google y Yahoo. Entre sus beneficios están la generación de tráfico de alta calidad a un sitio, aumento de presencia de la marca en Internet, ROI de su sitio web y bajo costo por contactos.

Tamaño de pantalla: El tamaño de página afecta a la velocidad de su web, por lo que se intenta mantener el tamaño de las páginas por debajo de la media global. Dos de los motivos principales del aumento de tamaño de una página son las imágenes y los ficheros Javascript.

Tasa de conversión: en todas sus instancias, refiere a la cantidad de resultados exitosos de un proceso sobre el universo total de pruebas. El "**Click through gate**" es un ejemplo de ello: tasa de conversión de impresiones de un banner en clicks (cada cuantas impresiones del banner un usuario clickea en él).

Usuarios Únicos: Persona única que accede a un sitio y es impactada visualmente por las campañas publicitarias que en este se presentan. La persona que está navegando en la computadora y que está viendo los banners de mi campaña. Es el dato más importante a tomar en cuenta cuando se está analizando comprar en un sitio o red de sitios.